

MSDM

by Zulkifli Rusbi

Submission date: 18-Jul-2019 10:17AM (UTC+0800)

Submission ID: 1152808307

File name: 6._Isi_Buku_MSDM_Rajawalipers.docx (552.06K)

Word count: 70525

Character count: 474325

Bab – 1

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

31

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU UNTUK :**

1. Memahami Pengertian Sumber Daya Manusia
2. Menjelaskan kenapa pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia
3. Menjelaskan tentang perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia
4. Menjelaskan tantangan yang dihadapi Manajemen Sumber Daya Manusia.
5. Menguraikan dan memahami ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia.

BAB I

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. ⁴ Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus Sumber Daya Manusia adalah Departemen Sumber Daya Manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *Human Resource Department*.

Menurut A.F. Stoner, manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi yang memerlukannya.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

1. Menurut Melayu SP. Hasibuan.

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Menurut Mutiara S. Panggabean

MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Unsur manajemen (Tool of management), biasa dikenal Market/marketing, pasar.

B. ⁴¹Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Perspektif Islam

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh resources yang ada di muka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Al-Quran surah Al-Jatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya:

“Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir”.

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk

menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada. Di dalam surah Ar-Rohman ayat ke 33, Allah telah menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan kemahakuasaan Allah SWT.

Allah mencerminkan keadaan manusia yang ideal dalam kitabNya yaitu dengan criteria sekurang-kurangnya adalaah sebagai berikut:

1. Segala sesuatunya harus dikerjakan dalam rangka untuk mengesakan Allah (QS Muhammad : 19)
2. Menganggap bahwa semuanya adalah saudara dan memiliki kedudukan yang sama meskipun berbeda suku bangsa (QS Al-Hujurat : 13)
3. Saling tolong menolong dan berbuat baik sehingga akan tercipta masyarakat yang harmonis (QS Al-Maidah : 2)
4. Berlomba-lomba dalam kebaikan (QS Al-Baqoroh : 148)
5. Toleransi dan bebas menjalankan ajaran agama masing-masing (QS : Al-Kafirun : 1-6)
6. Selalu istiqomah dalam kebaikan/ teguh pendiriannya dan tidak melampaui batas (QS Hud : 112)
7. Adil dan selalu memperjuangkan kebenaran (QS An-Nisa : 58)
8. Mengembangkan pola pikir dengan mempertimbangkan kebaikan atau keburukan tentang suatu hal tertentu/ ijtihad (Al-Baqoroh : 219).

Jika manusia telah mampu untuk mengamalkan hal diatas tentulah sumber daya manusia dan alam akan teroptimalkan. Pengayaan kualitas Sumber Daya Manusia merupakan suatu keharusan dalam islam, sebagaimana yang telah disampaikan oleh rosulullah SAW bahwa menuntut ilmu adalah wajib dari mulai lahir hingga wafat. Oleh karena itu mempelajari semua ilmu, baik umum maupun

keagamaan merupakan suatu keharusan. Yang harus digaris bawahi ialah kemana ilmu itu akan digunakan.

Kalau kita menilik akar masalah yang timbul dalam kehidupan sehari-hari, maka jelaslah kebanyakan manusia tidak mengetahui eksistensi ia ada dimuka bumi ini atau dengan kata lain manusia hanya hidup hanya untuk sekedar hidup tanpa memikirkan tentang hari kesudahan. Dengan demikian maka tatanan yang ada dalam masyarakat hanyalah berkutat pada masalah yang sifatnya pragmatis.

Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada dalam islam adalah semua sumber daya yang dimanfaatkan untuk ibadah kepada Allah, bukan untuk yang lainnya. Dengan adanya rasa menerima amanah dari Allah maka kemampuan yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan dalam rangka menjalankan amanah yang diemban. Sifat yang akan tercermin dari sumber daya manusia islami yang baik ialah siddiq, amanah, fatonah dan tablig. Keempat sifat ini adalah tolak ukur yang riil untuk mengukur keunggulan sumber daya manusia islami.

Semua sifat dan keadaan yang ideal tersebut tentunya tidak akan ada dengan sendirinya melainkan harus dengan usaha yang sungguh-sungguh dan kesabaran yang luar biasa, sebagaimana firmanNya dalam surah Ar-Raad ayat 11 yang artinya: *“ Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”*.

Kerja keras dan kerja cerdas adalah yang utama, untuk itu tidaklah heran jika dalam etos kerja tidaklah jauh beda antara etos kerja orang islam dengan etos kerja nonislam, yang membedakannya hanyalah pada ontology dan aksologinya. Bahkan semangat kerja orang nonmuslim ada yang melebihi orang islam, oleh karena itulah iman seorang muslim penting untuk dijadikan acuannya.

Pada intinya Manajemen Sumber Daya Manusia Islam tetap mengacu pada pencapaian kesejahteraan yang diridhoi oleh Allah, tuhan semesta alam, bagaimanapun caranya.

C. ⁴ Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Pentingnya ⁴ Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dinilai dan dilihat dari beberapa pendekatan :

1. Pendekatan politik

Menggunakan pendekatan politik dalam memahami gejala semakin besarnya perhatian pada manajemen sumber daya manusia antara lain berarti mengkaitkannya dengan *raison d'être* suatu Negara bangsa. Berarti pendekatan politik melihat manajemen sumber daya manusia secara makro yang dapat dipastikan mempunyai dampak terhadap manajemen sumber daya manusia secara makro.

2. Pendekatan Ekonomi

Mungkin dapat dikatakan bahwa pendekatan ekonomi merupakan pendekatan yang paling erat hubungannya dengan pemahaman meningkatnya perhatian semakin banyak orang manajemen Sumber Daya Manusia. Dikatakan demikian karena Sumber Daya Manusia sering dipandang sebagai salah satu factor produksi dalam usaha menghasilkan barang atau jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Alasan lain ialah bahwa salah satu kriteria utama yang digunakan mengukur tingkat kesejahteraan ialah takaran ekonomi. Oleh karena itu dinyatakan secara kategorikal bahwa melihat manusia hanya sebagai salah satu alat produksi merupakan persepsi yang tidak tepat untuk mengatakan salah sama sekali.

3. Pendekatan Hukum

Para warga masyarakat akan pentingnya keseimbangan antara hak dan kewajiban masing-masing. Semakin meningkatnya kesadaran demikian biasanya dipandang sebagai salah satu akibat positif dari tingkat pendidikan para warga masyarakat. Dalam kehidupan organisasional, keseimbangan antara hak dan kewajiban pun harus diusahakan agar terus-menerus terpelihara dengan baik sebab apabila keseimbangan tersebut terganggu, dua belah pihak, yaitu organisasi dan para anggotanya lah yang dirugikan. Disini lah terlihat peranan yang amat penting yang dimainkan oleh manajemen Sumber Daya Manusia.

D. ⁴Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau yang dulu dikenal dengan nama manajemen personalia jika dilihat dalam perkembangannya sudah dikenal sejak zaman dahulu kala, meskipun pada saat ⁴itu nama “manajemen Sumber Daya Manusia” atau “manajemen personalia” belum digunakan namun prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia sudah diterapkan didalam kehidupan sehari-hari.

Manajemen sumber daya manusia mulai mendapatkan perhatian dimulai ketika Robert Owen pada awal tahun 1800-an melakukan penelitian di pabrik pemintalan kapas di New Lanark, Skotlandia, tempat dimana ia bekerja sebagai manajernya. Dalam penelitiannya, ia menilai bahwa manusia memiliki banyak persamaan dengan mesin, jika manusia dirawat secara baik dalam artian diberikan kompensasi, tunjangan serta insentif yang lain secara berkesinambungan, maka karyawan tersebut produktivitasnya dapat meningkat dan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Atas hasil penelitiannya itulah ia dijuluki sebagai Bapak Manajemen Personalia.

23

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing barang dan jasa yang dihasilkan. Para ahli pada abad ke-20 mengembangkan Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia didorong oleh masalah-masalah ekonomi, politik dan sosial. 23 Manajemen Sumber Daya Manusia akan terus berkembang sesuai dengan kemajuan peradaban, teknologi, dan perundang-undangan negara di dunia.

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi dalam beberapa generasi:

1. Generasi Pertama (1800-1940an) : Manajemen Pra Personalia. Manusia masih dilihat sebagai faktor produksi, sebagai manusia mesin. Owner Manager pemilik sekaligus pengelola, Pengelolaan Sumber Daya Manusia masih terpuruk.
2. Generasi kedua (1945-1960an) : Manajemen Personalia. Manusia dianggap sebagai mesin yang mempunyai perasaan, munculnya serikat pekerja dan adanya analisis jabatan, serta adanya pengelolaan Sumber Daya Manusia yang lebih baik.
3. Generasi ketiga (1965-1970an) : HRM atau Manajemen Sumber Daya Manusia. Manusia sebagai subjek dengan dimulainya pengenalan manajemen sumber daya manusia. Serta Motivasi dan Perilaku kerja merupakan isu penting.
4. Generasi keempat (1975-1999) : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia. Mulai diterapkannya pola strategis dalam mengelola manusia, perkembangan perusahaan tergantung pada daya saing Sumber Daya Manusia nya, serta manusia sudah dianggap sebagai aset perusahaan.
5. Generasi kelima (2000 - sekarang) : Brainware Management (Manajemen Perangkat Otak). Di Indonesia masalah sumber daya manusia baru mulai

diperhatikan lebih serius pada tahun 1970-an. Hal ini dibuktikan dengan munculnya Undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minum dan kesejahteraan pegawai

E. Tantangan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Tantangan Eksternal

a. Perubahan Lingkungan Bisnis yang cepat.

Untuk keperluan tersebut perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan / iklim bisnis yang cepat, perlu menetapkan kebijaksanaan Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

1. Menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan.
2. Dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan (cost), perusahaan harus berusaha mengatasinya, agar dapat mempertahankan pasar / keuntungan yang sudah diraih.
3. Memberikan imbalan yang cukup tinggi pada pekerja yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.

b. Globalisasi

Dari sudut MSDM berarti mengharuskan dilakukannya usaha mengantisipasi sebagai berikut:

1. Perusahaan harus berusaha memiliki anajemen Sumber Daya Manusia yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis/ekonomi internasional seperti resesi, penurunan / kenaikan nilai uang.
2. Perusahaan harus berusaha memiliki Sumber Daya Manusia dengan kemampuan ikut serta dalam bisnis global/internasional dan perdagangan bebas.

c. Peraturan Pemerintah

Setiap perusahaan harus memiliki Sumber Daya Manusia yang mampu membuat keputusan dan kebijaksanaan dan bahkan melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dari pemerintah. Untuk itu diperlukan Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan/kegelisahan, komplek, dan lain-lain khususnya dari para pekerja dengan atau tanpa keikutsertaan serikat pekerja.

d. **Perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga**

Semakin banyak pasangan suami isteri yang bekerja, sehingga sering terjadi kesulitan untuk bertanggung jawab secara optimal, karena sebagian waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan keluarga masing-masing.

e. **Kekurangan Tenaga Kerja yang Terampil**

Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan, baik untuk melaksanakan pekerjaan teknis, maupun untuk pekerjaan manajerial dan pelayanan, yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif di antara yang tersedia di pasar tenaga kerja.

2. Tantangan Internal

a. **Posisi Organisasi dalam Bisnis yang Kompetitif**

Untuk mewujudkan organisasi/perusahaan yang kompetitif, diperlukan berbagai kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia. Usaha itu dapat dilakukan dengan mendesain sistem pemberian ganjaran yang mampu memotivasi berlangsungnya kompetisi prestasi antar para pekerja.

b. Fleksibilitas

Organisasi/perusahaan memerlukan pengembangan sistem desentralisasi yang mengutamakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara berjenjang. Fleksibilitas juga menyangkut penggunaan tenaga kerja, dengan mengurangi kecenderungan mengangkat pekerja reguler (pekerja tetap). Pengangkatan sebaiknya lebih difokuskan pada penggunaan tenaga kerja temporer (tidak tetap).

c. Pengurangan Tenaga Kerja

Manajemen Sumber Daya Manusia suatu perusahaan sering dihadapkan dengan keharusan mengurangi secara besar-besaran tenaga kerja, karena berbagai sebab, seperti resesi, berkurangnya aktivitas bisnis, dan lain-lain, ini harus diatasi dengan cara memperbaiki struktur pekerja itu dari tingkat bawah, dengan mendesain kembali proses produksi.

d. Tantangan Restrukturisasi

Tantangan restrukturisasi adalah usaha menyesuaikan struktur organisasi/perusahaan karena dilakukan perluasan atau penambahan dan sebaliknya juga pengurangan kegiatan bisnisnya.

e. Bisnis Kecil

Bisnis kecil seperti dikemukakan diatas yang terdiri dari banyak anak perusahaan, yang saling memiliki ketergantungan dalam produk berupa barang atau jasa yang dihasilkan sebagai perwujudan net work (jaringan kerja) dalam berbisnis, sebagai perusahaan besar/raksasa yang tersebar di banyak lokasi.

f. Budaya Organisasi

Budaya perusahaan akan mewarnai dan menghasilkan perilaku atau kegiatan berbisnis secara operasional, yang tanpa disadari akan menjadi

kekuatan yang mampu atau tidak menjamin kelangsung eksistensi organisasi/perusahaan.

g. Teknologi

Tantangan teknologi tidak sekedar menyangkut pembiayaan (cost), karena bagi Manajemen Sumber Daya Manusia hubungannya terkait pada keharusan menyediakan tenaga kerja yang terampil mempergunakannya, baik dari luar maupun melalui pengembangan tenaga kerja di dalam organisasi/perusahaan. Pada giliran berikutnya tantangan teknologi berhubungan juga dengan pengembangan sikap dalam menerima perubahan cara bekerja.

h. Serikat Pekerja

Dengan kerjasama, perusahaan/organisasi setidaknya-tidaknya harus berusaha agar serikat pekerja tidak menjadi penghambat proses produksi, dengan tidak menempatkannya sebagai lawan.

3. Fenomena dan Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Fenomena Manajemen Sumber Daya Manusia

Fenomena yang terjadi pada saat ini mengenai Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu perkembangan terbaru memandang Sumber Daya Manusia bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Saat ini Sumber Daya Manusia dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, kemudian dapat dikembangkan. Sumber Daya Manusia juga dapat digunakan sebagai investasi atau aset dalam suatu organisasi.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, pengembangan dan pengelolaan karir pada karyawan dapat dilatih melalui pelatihan yang diadakan dalam suatu organisasi. Selain itu dengan diadakannya evaluasi dalam pekerjaan juga dapat

membantu karyawan untuk dapat lebih meningkatkan kinerja nya dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM). Kita harus ingat pada Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bahwa manusia itu bukan lah mesin atau alat. Sehingga dalam Manajemen Sumber Daya Manusia ini kita tahu bagaimana cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki manusia, sehingga bisa mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu perusahaan dimana ia bekerja.

Semoga untuk kedepannya tidak ada lagi fenomena yang dapat menghambat tujuan suatu perusahaan yang dikarenakan karena manajemen sumber daya manusia nya yang tidak dikelola dengan baik.

b. Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara historis pemikiran mengenai paradigma manajemen sumber daya manusia berawal sekitar pertengahan abad ke 19 berkembang anggapan bahwa manusia kerja atau pekerja dianggap sebagai barang dagangan. Pekerja diperlakukan sebagai salah satu faktor produksi yang dapat diperjualbelikan untuk dijadikan alat produksi dalam hal ini seperti perdagangan budak yang disahkan pada waktu itu.

Anggapan ini memiliki beberapa kelemahan, antara lain pekerja tidak mungkin menjual daya atau tenaganya. Bahkan dalam pemanfaatan Sumber Daya Manusia ini, pekerja harus tunduk kepada beberapa hal yang ada diluar dirinya, perlakuan yang tidak manusiawi, seperti disiplin dan kekuasaan majikannya, penggajian, pegawai lain, penggunaan dan pengembangan pegawai, yang diarahkan untuk tercapainya tujuan organisasi.

Adanya anggapan bahwa sering terjadinya pemborosan dalam pemanfaatan sumber daya manusia atau pekerja. Keadaan ini berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dari organisasi, dan juga pendapatan pekerja itu sendiri. Selain pemborosan, juga faktor-faktor yang berkaitan dengan kelalaian pekerja, misalnya terjadi kecelakaan serta biaya pengembangan kemampuan atau kompensasi Sumber Daya Manusia. Semuanya merupakan biaya yang harus diperhitungkan dalam menghitung

biaya produksi. Biaya tersebut sering disebut sebagai biaya sosial yang harus ditanggung bersama-sama oleh pihak-pihak yang bersangkutan, seperti masyarakat, pemilik usaha dan pekerja sendiri. Biaya sosial ini kadang-kadang dapat melebihi biaya produksi.

Paradigma Sumber Daya Manusia kemudian berangsur berubah dengan munculnya manajemen ilmiah (scientific management) pada akhir abad 19 dan permulaan abad ke-20, yang didominasi oleh pemikiran Frederick W. Taylor, dimana proses manajemen lebih mengutamakan pencapaian produktivitas pekerja. Manajemen mengutamakan pada pengukuran kerja dan kualitas kerja, spesialisasi dalam tenaga kerja (Specialization of Labor), analisa pekerjaan sampai kepada hal-hal yang sangat detail dalam pekerjaan.

Pada situasi ini, pimpinan menempatkan pekerja tak ubahnya sebagai mesin, karena pekerjaan yang bersifat rutin terus menerus, dan pekerjaan rutin pada prinsipnya dapat dikerjakan oleh mesin. Paradigma Sumber Daya Manusia yang demikian tidak ubahnya menganggap bahwa pekerja itu sama dengan barang dagangan dengan eksploitasi berlebihan. Karena Sumber Daya Manusia dianggap seperti mesin (Man as Machines), maka penggunaan pekerja tersebut diusahakan sama seperti mesin dengan mengutamakan produktivitasnya tanpa memandang segi-segi kemanusiaan seperti pikiran, perasaan, motivasi, tata nilai manusia dan lainnya.

Sebagai reaksi terhadap pandangan yang menganggap dan memperlakukan manusia kerja sebagai mesin dan barang dagangan atau alat yang tidak manusiawi, maka muncul pandangan yang memiliki kecenderungan lebih manusiawi (Gerakan Human Relations). Antara lain Teori Y dari McGregor mempunyai relevansi tinggi dengan pandangan yang berwatak manusiawi. Dalam hal tertentu pandangan ini memang dapat berhasil yaitu bila kualifikasi pekerja sudah cukup tinggi, namun akan gagal bila manusianya dipandang dan diperlakukan secara manusiawi itu tanpa kendali sama sekali. Selanjutnya muncul gerakan hubungan manusia (human

relations movement) yang dipelopori oleh Elton Mayo, Dickton dan sebagainya. Kelompok ini memandang bahwa dalam manajemen tidak semata-mata berdasar atas rasa kemanusiaan saja, tetapi secara ilmiah dapat dilakukan observasi terhadap pekerja. Selain itu pekerja mempunyai sistem saraf dan alat perasa lainnya sebagaimana manusia lainnya, dan juga ingin menempati kedudukan sosial yang layak dalam masyarakat. Pada tahapan ini, pandangan terhadap pekerja pada dasarnya ingin memanusiakan manusia pekerja, dan disarankan supaya pekerja diperlakukan yang wajar dan manusiawi, dengan lebih memperhatikan perasaan-perasaan manusianya.

Sebagai kelanjutan paradigma tentang pekerja yang harus dimanusiakan, kemudian berkembang paradigma partnership. Konsepsi ini pada prinsipnya ingin menjembatani perbedaan atau pertentangan antara pemilik usaha dengan pekerjanya. Disini ditekankan bahwa pemilik usaha tidak mungkin menjalankan sendiri usahanya tanpa bantuan orang lain atau pekerja, demikian pula sebaliknya pekerja tidak bisa melakukan kegiatan atau pekerjaan bilamana tidak ada pemilik usaha. Untuk itu perlu adanya kerjasama yang merupakan suatu sistem yang bermanfaat untuk terjadinya partnership. Konsep partnership ini dikembangkan oleh Ouchi dengan Teori Z yang saat ini banyak diterapkan pada manajemen Jepang. Secara mendasar konsep ini ingin menerapkan, bahwa pekerja supaya tidak tunduk sepenuhnya kepada kekuasaan manajemen yang absolut, akan tetapi memandang pekerja sebagai bagian yang tidak terpisahkan (integral) dari manajemen itu sendiri dan menekankan pada peran dan posisi pegawai atau karyawan dalam perusahaan yang dapat membuat para pekerja menjadi nyaman, betah, senang dan merasa menjadi bagian penting dalam perusahaan. Dengan demikian maka karyawan akan bekerja dengan lebih efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaannya. Pekerja mempunyai hak yang sama untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, seperti halnya kelompok ahli dan kelompok manajemen lain terlibat dalam

pengambilan keputusan dan menentukan kebijaksanaan penting organisasi. Karena itu konsep partnership ini sering juga dinamakan ko-determinasi (co-determinas).Maka itulah paradigma sdm dari abad 19 hingga sekarang yang selalu berubah mengikuti perubahan lingkungan bisnis global agar dapat terus mempertahankan eksistensi organisasi.

Paradigma lama sumber daya manusia menempatkan karyawan sebagai aset bagi perusahaan, tetapi dewasa ini telah berkembang adanya paradigma baru bahwa karyawan merupakan partner bagi perusahaan.Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki posisi yang sangat strategis atas keberlangsungan perusahaan. Hal ini disebabkan materi dasar seperti kinerja, motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas apabila tidak terpenuhi akan menyebabkan keberlangsungan kehidupan perusahaan menjadi terganggu. Begitu juga sebaliknya, apabila materi dasar tersebut terpenuhi maka perusahaan akan semakin maju.

F. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu :

- 1. Fungsi perencanaan (*planning*)**

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

- 2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*)**

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3. Fungsi pengarahan (*directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi pengendalian (*controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja, telah dicapai.

Kemudian Fungsi-fungsi lain Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Pengadaan (*Procurement*)
- b. Pengembangan (*Development*)
- c. Pemeliharaan (*Maintenance*)
- a. ⁴ Pengadaan Sumber Daya Manusia, dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Di dalamnya meliputi :
 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia yaitu penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
 2. Penarikan/perekrutan calon tenaga kerja (*recruitment*) yaitu menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
 3. Seleksi (*selection*) yaitu merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dikumpulkan melalui proses *recruitment*.
 4. Penempatan (*placement*) yaitu penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.

5. **Pembekalan (*orientation*)** yaitu dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.
- 4 b. **Pengembangan (*Development*)**, bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan Sumber Daya Manusia yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi. Di dalamnya meliputi :
 1. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*).
 2. Pengembangan Karir (*Career Development*).
- 4 c. **Pemeliharaan (*maintenance*)**, bertujuan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujudnya berupa rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi. Di dalamnya meliputi :
 1. Kompensasi Jabatan (*job compensation*) yaitu usaha pemberian balas jasa atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.
 2. Integrasi (*integration*) yaitu menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antar tenaga kerja dengan organisasi yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konselling.
 3. Hubungan Perburuhan (*Labour Relation*) yaitu pembahasan masalah perjanjian kerja perjanjian perburuhan, kesempatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan.
 4. Pemisahan/Pemutusan Hubungan kerja (*Separation*) yaitu menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

G. Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli.

2. Jelaskan mengapa pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia dilihat dari beberapa pendekatan.
3. Jelaskan pendekatan-pendekatan yang harus dilakukan pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia.
4. Uraikan perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.
5. Jelaskan kenapa pentingnya memahami perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia dari generasi kegenerasi.
6. Uraikan faktor pendorong tentang perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia.
7. Uraikan dengan jelas tantangan-tantangan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.
8. Uraikan fenomena apa sajakah yang dihadapi oleh Manajemen Sumber Daya Manusia.
9. Jelaskan kenapa ⁴paradigma Sumber Daya Manusia berubah dengan munculnya manajemen ilmiah.
10. Uraikan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia didalam suatu organisasi.
11. Jelaskan fungsi-fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.

Bab – 2

PENTINGNYA PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU UNTUK :**

1. Menguraikan definisi perencanaan secara konvensional dan perencanaan syariah.
2. Menjelaskan perbandingan perencanaan konvensional dan perencanaan syariah.
3. Menjelaskan unsur-unsur perencanaan konvensional dan perencanaan syariah.
4. Menguraikan langkah-langkah dalam sebuah perencanaan.
5. Menjelaskan perencanaan keuangan secara konvensional dan perencanaan keuangan syariah.
6. Menjelaskan perencanaan produksi secara konvensional dan secara syariah.
7. Menguraikan perencanaan pemasaran dan langkah-langkah perencanaan pemasaran.
8. Menjelaskan pentingnya perencanaan sumber daya manusia dan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
9. Menguraikan tujuan manajemen sumber daya manusia.
10. Menjelaskan perencanaan sumber daya manusia yang berkesinambungan.
11. Menguraikan tentang pengembangan sumber daya manusia
12. Melakukan proses perencanaan.
13. Menjelaskan tentang kebutuhan sumber daya manusia.

BAB II

PENTINGNYA PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. ⁵ Pengertian Perencanaan

Perencanaan secara garis besar diartikan sebagai proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Pada dasarnya yang dimaksud perencanaan yaitu memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan apa (*what*), siapa (*who*), kapan (*when*), dimana (*where*), mengapa (*why*), dan bagaimana (*how*).

1. Pengertian Perencanaan Secara Syariah

Rumusan planning adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan. Penentuan ini juga mencanangkan tindakan secara efektivitas, efisiensi, dan mempersiapkan inputs serta outputs. Perencanaan adalah untuk mengelola usaha, menyediakan segala sesuatunya yang berguna untuk jalannya bahan baku, alat-alat, modal, dan tenaga. Dalam bentuk suatu kelompok atau organisasi, yang hendak dicapai adalah keberhasilan, tentu di dalamnya terdapat apa yang disebut dengan perencanaan atau planning.

Kita sebagai umat muslim memiliki pandangan yang lebih bijak dan relevan daripada pendapat-pendapat pakar perencanaan tersebut. Islam mengajarkan kita tentang studi perencanaan secara jelas terperinci dalam Al-Quran dan As-Sunnah sebagai sumber segala ilmu yang menjadi pedoman kita untuk menindak lanjuti berbagai macam permasalahan hidup, begitu pun dengan perencanaan.

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS.Al-Hasyr, 18).

Pada ayat diatas Allah memanggil semua orang yang beriman supaya benar-benar melaksanakan takwa kepada Allah dengan menjalankan semua perintah Nya, kemudian bersiap-siap membenahi, membekali hari esok maupun maut dan persiapan di dalam kubur hingga diakhirat kelak, supaya lebih memperbanyak bekal yang berarti lebih beruntung dan terjamin kebahagiaannya. Manusia yang hidup dimuka bumi ini pasti memiliki masalah yang berbeda-beda dan cara menyelesaikan masalah yang berbeda.

2. Pengertian Perencanaan Secara Konvensional

Pengertian perencanaan menurut beberapa ahli:

- a. Nickles, McHugh and McHugh (1997) Perencanaan atau *planning*, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Di antara kecenderungan dunia bisnis sekarang, misalnya, bagaimana merencanakan bisnis yang ramah lingkungan, bagaimana merancang organisasi bisnis yang mampu bersaing dalam persaingan global dan lain sebagainya.
- b. George R. Terry (1975) Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu.

- c. Melville Brance, 1980 Perencanaan adalah proses aktifitas berkelanjutan dan memutuskan apa yang dapat dilakukan dan diinginkan untuk masa depan serta bagaimana mencapainya.
- d. Henry Fayol Perencanaan merupakan pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi kebijaksanaan proyek, program, prosedur, metode, sistem anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

3. Perbandingan Perencanaan Secara Konvensional dan Syariah

- a. Secara konvensional perencanaan merupakan kegiatan pemilihan alternatif, program-program, prosedur guna untuk pencapaian tujuan perusahaan kedepannya. Secara syariah perencanaan adalah penentuan aktivitas yang akan dilaksanakan esok hari dengan mempertimbangkan manfaat dimasa yang akan datang didunia dan akhirat dengan berlandaskan Al-Qur'an dan hadist.
- b. Perencanan secara konvensional lebih mengutamakan tujuan kedepannya untuk kelangsungan hidup perusahaan. Sedangkan perencanaan secara syariah lebih mengutamakan manfaat dari apa yang sudah direncanakan dan yakin bahwa Allah melihat semua yang di lakukan.
- c. Perencanaan konvensional disusun dan dilaksanakan tanpa memikirkan kepentingan umum yang tidak ada kaitannya dengan tujuan perusahaan. Sedangkan perencanaan syariah mempertimbangkan kesejahteraan umum disamping mencapai tujuan perusahaan.

B. Unsur – Unsur Perencanaan

1. Unsur – Unsur Perencanaan Secara Syariah

Perencanaan adalah suatu hasil pemikiran yang rasional dimana di dalamnya terdapat dugaan / perkiraan, perhitungan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai

pada masa yang akan datang. Syarat mutlak suatu perencanaan harus mempunyai tujuan yang jelas dan mudah dimengerti. Perencanaan harus terukur dan mempunyai standard tertentu.

Perencanaan digolongkan sebagai fakta yang Objective kebenarannya bahwa pemikiran yang rasional itu tidak atas khayalan belaka tetapi suatu perhitungan berdasarkan Al-Qur'an dan hadist. Walau perencanaan mengandung unsur dugaan / pemikiran namun harus didasarkan pada suatu standard yang terukur. Perencanaan adalah sebagai tahap persiapan / tindakan pendahuluan untuk melaksanakan kegiatan dengan memperhatikan penyimpangan yang mungkin terjadi.

2. Unsur – Unsur Perencanaan Secara Konvensional

Perencanaan yang baik harus dapat menjawab enam pertanyaan yang disebut sebagai unsur-unsur perencanaan yaitu :

- a. Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
- b. Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan ?
- c. Dimana tindakan tersebut dilakukan ?
- d. Kapan tindakan tersebut dilakukan ?
- e. Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut ?
- f. Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut ?

C. Perencanaan Sumber Daya Manusia (Human Resource Planning)

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia Secara Syariah

Inilah beberapa contoh manajemen syariah yang dicontohkan para Nabi. Manajemen dalam organisasi bisnis (perusahaan) merupakan suatu proses aktivitas penentuan dan pencapaian tujuan bisnis melalui pelaksanaan empat fungsi dasar, yaitu planning, organizing, actuating, dan controlling dalam penggunaan sumber daya organisasi. Oleh karena itu, aplikasi manajemen organisasi perusahaan

hakikatnya adalah juga amal perbuatan SDM organisasi perusahaan yang bersangkutan.

Dalam konteks di atas, Islam menggariskan hakikat amal perbuatan manusia harus berorientasi pada pencapaian ridha Allah. Hal ini seperti dinyatakan oleh Imam Fudhail bin Iyadh, dalam menafsirkan surat Al-Muluk ayat 2 :

Artinya :

“Dia yang menciptakan kematian dan kehidupan untuk menguji kamu siapa yang paling baik amalnya. Dialah Maha Perkasa dan Maha Pengampun.”

Ayat ini mensyaratkan dipenuhinya dua syarat sekaligus, yaitu niat yang ikhlas dan cara yang harus sesuai dengan syariat Islam. Bila perbuatan manusia memenuhi dua syarat itu sekaligus, maka amal itu tergolong baik (ahsanul amal), yaitu amal terbaik di sisi Allah.

Dengan menyediakan sumber daya insani, merupakan salah satu sarana untuk memudahkan implementasi Islam dalam kegiatan organisasi tersebut. Implementasi nilai-nilai Islam berwujud pada difungsikannya Islam sebagai kaidah berfikir dan kaidah amal (tolak ukur perbuatan) dalam seluruh kegiatan organisasi. Nilai-nilai Islam inilah sesungguhnya yang menjadi nilai-nilai utama organisasi. Dalam implementasi selanjutnya.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia Secara konvensional

Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang di perlukan bagi organisasi perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa langkah strategis sehubungan dengan perencanaan sumber daya manusia. Langkah-langkah tersebut sebagaimana di jelaskan oleh Cestri, Husted, dan Douglas, adalah sebagai berikut :

Langkah pertama : Representasi dan refleksi dari rencana strategis perusahaan

perencanaan sumber daya manusia sudah semestinya merupakan representasi dan refleksi dari keseluruhan rencana strategis perusahaan. Misalnya saja perusahaan dalam 5 tahun ke depan bermaksud untuk mempertahankan tingkat keuntungan (profit) pada tingkat 10 persen. Oleh karena itu bagian personalia harus memastikan bahwa sumber daya manusia yang direkrut dan dikembangkan mampu menunjang rencana perusahaan tersebut.

Langkah kedua : Analisa dari kualifikasi tugas yang akan di emban oleh tenaga kerja.

Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang di perlukan untuk pencapaian rencana strategis perusahaan. Pada tahap ini, ada 3 hal yang biasanya dilakukan, yaitu analisa kerja atau lebih di kenal dengan analisis jabatan, deskripsi kerja, dan spesifikasi kerja atau lebih di kenal dengan spesifikasi jabatan.

Analisis jabatan merupakan persyaratan detail tentang jenis pekerjaan yang di perlukan secara serta kualifikasi tenaga kerja yang di perlukan untuk mampu menjalankannya. Deskripsi jabatan meliputi rincian pekerjaan yang akan menjadi tugas tenaga kerja tersebut. Spesifikasi jabatan merupakan rincian karakteristik atau kualifikasi yang di perlukan bagi tenaga kerja yang di persyaratkan.

Langkah ketiga : Analisa ketersediaan tenaga kerja

Langkah ini merupakan sebuah perkiraan tentang jumlah tenaga kerja beserta kualifikasinya yang ada dan di perlukan

bagi perencanaan perusahaan di masa yang akan datang. Termasuk di dalam langkah ini adalah berapa jumlah tenaga kerja yang perlu di promosikan, di transfer dan lain sebagainya.

Pada langkah ini, berdasarkan evaluasi kegiatan perusahaan pada periode sebelumnya dan rencana perusahaan untuk periode berikutnya, maka perusahaan menganalisa apakah ketersediaan tenaga kerja yang di miliki perusahaan mencukupi untuk memenuhi tuntutan kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang atau tidak. Dengan kata lain, analisa ketersediaan tenaga kerja juga perlu di hubungkan dengan rencana yang ingin di capai oleh perusahaan.

Langkah keempat : Melakukan tindakan inisiatif

Analisa terhadap ketersediaan tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan dan keperluannya bagi masa yang akan datang membawa kepada tenaga kerja yang ada sudah memadai bagi operasionalisasi bagi perusahaan yang akan datang.

Langkah kelima : Evaluasi dan modifikasi tindakan

Langkah keempat yang dilakukan tentunya akan senantiasa berubah dari masa ke masa. Sehingga perlu senantiasa di lakukan evaluasi terhadap perencanaan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan perencanaan strategis perusahaan. Oleh karena itu, apa yang telah di rencanakandalam manajemen sumber daya manusia juga harus senantiasa di evaluasi dan di lakukan tindakan korektif sekitarnya atau terjadi perubahan seiring dengan perkembangan yang terjadi perusahaan.

D. Perencanaan Keuangan

1. Perencanaan Keuangan Syariah

Perencanaan keuangan secara Islam (Syariah) atau Islamic Financial Planning bersumber pada Al-quran dan Hadist. Karena sifatnya yang universal tidak hanya bisa diterapkan untuk muslim saja, non muslim yang tertarik dengan konsep dan produknya pun bisa dapat menerapkannya. Bagi non muslim, tidak berhubungan dan mengganggu hubungan beribadah kepada tuhan-masing-masing. Bahkan ada nilai-nilai dasar yang sama dengan agama-agama didunia ini yaitu nilai yang bersifat keadilan, kejujuran, tolong menolong, tidak berbuat kezaliman dan kerusakan, kesederhanaan, kepasrahan pada tuhan, dan berbagi kepada sesama manusia.

Bagi Individu muslim, tujuannya tidak sekedar mengumpulkan aset dan kekayaan, tidak juga sekedar meraih kebebasan finansial saja, tapi ada yang lebih dari sekedar itu. Pribadi muslim menginginkan pemaksimalan kepuasan dalam mengalokasikan kekayaan. Alokasi kekayaan tentunya tidak hanya dihabiskan untuk kebutuhan hidup saja tapi juga peningkatan amal saleh kepada Allah SWT, yang berujung kepada segala harta yang dimiliki digunakan sebaik-baiknya untuk beribadah kepada Allah SWT. Perbedaan pada Islamic Financial Planning VS Financial Planning terletak pada 4 hal yaitu:

- a. Cara mengelola Arus Kas
- b. Penentuan Prioritas dalam mencapai Tujuan hidup (bukan sekedar tujuan keuangan)
- c. Rencana Pencapaian harus menggunakan produk-produk yang halal baik secara zat, cara pengelolaan dan cara bertransaksinya. Menggunakan kaidah-kaidah yang bersumber dari Al-Quran dan Hadis.
- d. Distribusi kekayaan (hibah, wasiat, waris)

2. Perencanaan Keuangan Secara konvensional

Manajemen keuangan adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yg pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang di lakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu di ukur berdasarkan profit.

Tugas manajemen keuangan di antaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan. Termasuk kedalam kegiatan manajemen keuangan adalah bagaimana agar dapat dipastikan hasil alokasi modal yang diperlukan untuk penjualan produk dapat selalu melebihi dari segala biaya yang telah dikeluarkan, sebagaimana sebuah indikator pencapaian profit perusahaan.

Inti Rencana keuangan berisi daftar tujuan keuangan disertai dengan saran tentang cara bagaimana untuk mencapai hal itu , dan tentu saja disesuaikan dengan keadaan seseorang atau keluarga bersangkutan . Itulah sebabnya Perencana keuangan tidak dapat selalu memberikan jawaban secara umum kepada setiap orang .Karena situasi dan kondisi setiap orang berbeda , tujuan yang berbeda , strategi yang berbeda juga.

E. Perencanaan Produksi

1. Perencanaan Produksi Secara Syariah

Al-Qur'an dan Hadis ra Rasulullah SAW. Memberikan arahan mengenai prinsip –prinsip produksi sebagai berikut:

- a. Tugas manusia di muka bumi sebagai khalifah Allah adalah memakmurkan bumi dengan ilmu dan amalannya.
- b. Islam selalu mendorong kemajuan dibidang produksi. Menurut Yusuf Qardhawi, islam membuka lebar penggunaan metode ilmiah yang didasarkan pada penelitian, eksperimen dan perhitungan. Akan tetapi islam

tidak membenarkan penuhanan terhadap hasil karya ilmu pengetahuan dalam arti melepaskan dirinya dari Al-Qur'an dan hadis.

- c. Teknik produksi diserahkan kepada keinginan dan kemampuan manusia. Nabi bersabda: “ kalian lebih mengetahui urusan dunia kalian”.
- d. Dalam berinovasi dan bereksperimen, pada prinsipnya agama islam menyukai kemudahan, menghindari mudharat dan memaksimalkan manfaat. Tawakal dan sabar adalah konsep penyerahan hasil kepada Allah SWT sebagai pemilik hak yang menentukan segala sesuatu setelah segala usaha dan persyaratan di penuhi dengan optimal.

Adapun kaidah-kaidah dalam berproduksi antara lain:

- a. Memproduksi barang dan jasa yang halal pada setiap tahapan produksi.
- b. Mencegah kerusakan dimuka bumi, termasuk membatasi polusi, memelihara keserasian, dan ketersediaan sumber daya alam.
- c. Produksi dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan individu dan masyarakat serta mencapai kemakmuran. Kebutuhan yang harus dipenuhi harus berdasarkan prioritas yang ditetapkan agama, yakni terkait dengan kebutuhan untuk tegaknya akidah atau agama, serta untuk kemakmuran material.
- d. Produksi dalam islam tidak dapat dipisahkan dari tujuan mandiri umat.
- e. Meningkatkan sumber daya manusia baik kualitas spiritual maupun mental dan fisik. Kualitas spiritual terkait dengan kesadaran rohaniannya, kualitas mental terkait dengan etos kerja, intelektual, kreatifitasnya, serta fisik mencangkup kekuatan fisik kesehatan, efisiensi, dan sebagainya. Menurut Islam, kualitas rohaniyah individu mewarnai kekuatan-kekuatan lainnya, sehingga mebina kekuatan rohaniyah menjadi unsur penting dalam produksi islami.

2. Perencanaan Produksi Secara Konvensional

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang paling pokok dan sangat luas meliputi perkiraan dan perhitungan mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang mengikuti suatu urutan tertentu. Perencanaan merupakan salah satu sarana manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan karena itu setiap tingkat manajemen dalam organisasi sangat membutuhkan aktivitas perencanaan.

Perencanaan produksi (Production Planning) adalah salah satu dari berbagai macam bentuk perencanaan yaitu suatu kegiatan pendahuluan atas proses produksi yang akan dilaksanakan dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Perencanaan produksi sangat erat kaitannya dengan pengendalian persediaan sehingga sebagian besar perusahaan manufacture menempatkan fungsi perencanaan dan pengendalian persediaan dalam satu kesatuan.

Tujuan produksi bagi perusahaan adalah barang dengan spesifikasi tertentu memenuhi permintaan pelanggan. Pengaruh forecasting pada sistem perencanaan produksi dapat dikatakan tidak signifikan. Untuk mencapai tujuan, khususnya dalam perencanaan produksi dan pengendalian persediaan perusahaan perlu menyediakan fasilitas komunikasi dan sistem informasi yang mendukung sistem pengolahan data terdistribusi. Program aplikasi database management system yang terintegrasi dengan sistem lainnya di lingkungan perusahaan sehingga bagian perencanaan produksi dan pengendalian persediaan memiliki sarana yang cukup handal yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan dalam waktu yang relatif singkat. Bagian perencanaan dengan mudah dapat mengumpulkan informasi yang diperlukan dalam menyusun perencanaan produksi.

F. Perencanaan Pemasaran

Perbedaan Perencanaan Pemasaran Syariah dan Pemasaran Konvensional

1. Konsep dan Filosofi Dasar

Perbedaan yang mendasar antara pemasaran syariah dan pemasaran konvensional adalah dari filosofi dasar yang melandasinya. Pemasaran konvensional merupakan pemasaran yang bebas nilai dan tidak mendasarkan ke-Tuhanan dalam setiap aktivitas pemasarannya. Sedangkan dalam pemasaran berbasis syari'ah berdasarkan apa yang telah menjadi tuntunan ummat islam yakni tuntunan yang ada dalam Al-qur'an dan Hadits.

2. Etika Pemasaran

Seorang pemasar syari'ah sangat memegang teguh etika dalam melakukan pemasaran kepada calon konsumennya. Ia akan sangat menghindari memberikan janji bohong, ataupun terlalu melebih-lebihkan produk yang ditawarkan. Seorang pemasar syari'ah akan secara jujur menceritakan kelebihan dan kekurangan produk yang ditawarkannya. Hal ini merupakan praktik perniagaan yang pernah dipraktekkan oleh Rasulullah SAW.

3. Pendekatan terhadap Konsumen

Konsumen dalam pemasaran syari'ah diletakkan sebagai mitra sejajar, dimana baik perusahaan sebagai penjual produk maupun konsumen sebagai pembeli produk berada pada posisi yang sama. Perusahaan tidak menganggap konsumen sebagai "sapi perah" untuk membeli produknya, namun perusahaan akan menjadikan konsumen sebagai mitra dalam pengembangan perusahaan.

Berbeda dalam pemasaran konvensional, konsumen diletakkan sebagai obyek untuk mencapai target penjualan semata. Konsumen dapat dirugikan karena antara janji dan kenyataannya seringkali berbeda. Setelah perusahaan mendapatkan target penjualan, mereka tidak akan memperdulikan lagi konsumen yang telah membeli produknya dan tidak akan memikirkan kekecewaan atas janji produk yang diumbar kepada konsumen.

4. Cara pandang terhadap Pesaing

Dalam industri manajemen syari'ah tidak menganggap pesaing sebagai pihak yang harus dikalahkan atau bahkan dimainkan. Tetapi konsepnya adalah agar setiap perusahaan mampu memacu dirinya untuk menjadi lebih baik tanpa harus menjatuhkan pesaingnya. Pesaing merupakan mitra kerja yang turut serta meyukseskan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan di lapangan, dan bukan sebagai lawan yang harus dimatikan.

5. Budaya Kerja dalam Manajemen Syari'ah

Manajemen syariah harus mempunyai budaya kerja yang berbeda dari manajemen konvensional, sehingga mampu menjadi suatu keunggulan dan nilai tambah dimata masyarakat. Budaya kerja yang harus dikembangkan adalah sebagaimana budaya kerja yang diteladani Rasulullah SAW., yaitu *siddiq, amanah, tabligh, dan fathanah*.

4
G. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia

Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi apapun ditempatkan dalam kerangka pendekatan sebagai berikut :

1. Martabat Sumber Daya Manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen orang-orang. Gengsi dan martabat manusia hendaknya tidak diingkari hanya demi kegunaannya saja. Hanya dengan perhatian yang penuh kearifan terhadap kebutuhan tenaga kerja, organisasi akan sukses tumbuh dan sejahtera. Bekerja bagi seseorang merupakan bagian dari kemanusiaan. Potensi manusia hanya berkembang apabila memperoleh pengakuan yang wajar dari para manajer. Pendekatan Manajemen. Manajemen sumber daya manusia adalah tanggung jawab setiap manajer. Bagian sumber daya manusia itu dibentuk untuk melayani manajer dan

tenaga kerja. Melalui keahliannya, kinerja dan kesejahteraan pekerja menjadi tanggung jawab ganda antara atasan langsung pekerja dan bagian sumber daya manusia.

2. Pendekatan Sistem. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian penting dari suatu sistem yang lebih besar, yaitu organisasi. Manajemen sumber daya manusia selayaknya dinilai berdasarkan sumbangannya terhadap produktivitas organisasi.
3. Pendekatan Proaktif. Manajemen sumber daya manusia mampu meningkatkan sumbangannya melalui antisipasi tantangan sebelum hal itu muncul. Bila hanya reaktif, justeru akan menumpuk masalah dan akan kehilangan peluang

H. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk merumuskan kebutuhan pegawai, mengembangkan dan memberdayakan pegawai untuk memperoleh nilai maslahat optimal bagi individu pegawai yang bersangkutan, organisasi dan masyarakat yang dilayaninya. Manajemen sumber daya manusia dilaksanakan untuk mewujudkan organisasi yang sehat, yaitu organisasi yang memiliki jumlah dan kualifikasi pegawai sesuai dengan beban dan tugas-tugas organisasi yang ada di dalamnya. Manajemen sumber daya manusia harus mendukung tingkat ketahanan organisasi, pertumbuhan, produktivitas dan kompetisi.

I. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Berkesinambungan

Bahwa sebetulnya setiap hari kita dihadapkan pada perubahan, yang tidak berubah adalah perubahan itu sendiri. Bagi perusahaan, mau tak mau harus

mengelola perubahan tersebut agar dapat terus tumbuh dan berkembang. Agar dapat *survive* (bertahan), *sustainable* dan berkembang, perusahaan perlu melakukan berbagai macam perubahan untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal maupun mempertimbangkan kondisi internal perusahaan. Perusahaan perlu menghitung manfaat dan biaya pada setiap jenis perubahan (*cost benefit analysis*). Agar perubahan efektif dan produktif membuahkan peningkatan *shareholder value*, maka berbagai perubahan perlu dikelola dengan sistematis.

Kualitas *leadership* dibutuhkan dalam mengawal proses perubahan, yaitu *leader* yang mempunyai karakter sebagai berikut: *visioner*, komitmen, *sharing*, kompetensi, fokus, komunikatif. Manajemen Sumber Daya Manusia berhubungan dengan pengendalian sistem formal dalam organisasi, untuk menjamin penggunaan dan pengembangan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu membuat perencanaan yang komprehensif, serta fleksibel, sehingga bisa mengatasi setiap perubahan yang ada. Perencanaan Sumber Daya Manusia ini meliputi : a. Perencanaan. b. Perekrutan. c. Pendidikan dan Pelatihan. d Pengembangan Sumber Daya Manusia.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Perencanaan Sumber Daya Manusia, adalah proses penetapan *roadmap* (peta) yang meliputi mengidentifikasi kapan dan dimana mendapat pekerja yang tepat, apa saja pelatihan yang dibutuhkan (*training need assessment*), bagaimana strategi jalur karir perusahaan, serta pergantian jabatan dan pergantian kepemimpinan, melalui perencanaan yang konsisten dan sistematis untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perekrutan adalah proses untuk menghasilkan pekerja yang memenuhi syarat dan kualifikasi perusahaan, yang berasal dari sekelompok pelamar melalui

berbagai aktivitas. Tujuan perekrutan, adalah: 1) Menyediakan tenaga kerja yang siap pakai dalam jumlah, jenis dan kualitas serta waktu yang tepat. 2) Pengisian dan penggantian tenaga kerja di posisi tertentu karena proses alamiah (penggantian Sumber Daya Manusia pensiun, proses promosi, penempatan ke posisi lain, pindah ke perusahaan lain, pengisian unit kerja tertentu). 3) Untuk memenuhi pengembangan perusahaan (*corporate action*: merger dan akuisisi, penambahan dan perluasan unit kerja, lokasi geografi, maupun penambahan anak perusahaan

2. Pendidikan dan Pelatihan.

Tujuan Pendidikan dan pelatihan Sumber Daya Manusia: 1) Menyediakan pekerja yang siap pakai baik dari sisi kompetensi, manajerial, maupun perilaku sehingga memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. 2) Dilakukan secara terus menerus dan sistematis, baik untuk yang berkaitan dengan kenaikan pangkat dan jabatan, maupun pembekalan. 3) Menyiapkan kaderisasi bagi jabatan-jabatan yang akan dikembangkan perusahaan di masa yang akan datang, sehingga pada saatnya tidak memerlukan waktu untuk pengisian jabatan tersebut. 4) Bekerjasama dengan unit kerja lain untuk memperoleh data kebutuhan *training* (*training need assessment*).

J. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dilakukan melalui Sistem Penilaian Kinerja yang adil, *Goal setting* dan *key performance indicators* yang tepat. Dalam memberikan Penilaian Kinerja (*Performance Evaluation Program*), yang perlu diperhatikan adalah bahwa Kinerja karyawan adalah kunci keberhasilan perusahaan mencapai sasarannya.

Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia Sebenarnya tidak banyak hal dalam manajemen, termasuk manajemen sumber daya manusia, yang dapat dinyatakan secara aksiomatik. Akan tetapi dalam hal perencanaan bukan hanya karena setiap organisasi pasti menghadapi masa depan yang selalu “diselimuti” oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki atau mungkin dimiliki selalu terbatas, pada hal tujuan yang ingin dicapai per definisi selalu tidak terbatas.

Sumber daya dan sumber daya manusia harus direncanakan dan digunakan sedemikian rupa sehingga daripadanyadiperoleh manfaat yang semaksimal mungkin. Terdapat paling sedikit enam manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap.

Pertama: Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar bahwa apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkannya, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang.

Berarti perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi. Inventarisasi tersebut antara lain menyangkut:

- a. Jumlah tenaga kerja yang ada
- b. Berbagai kualifikasinya
- c. Masa kerja masing – masing
- d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah diikuti
- e. Bakat yang masih perlu dikembangkan

- f. Minat pekerja yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan diluar tugas pekerjaannya sekarang

Hasil inventarisasi demikian sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi untuk paling sedikit tiga kepentingan di masa depan, yaitu:

- a. Promosi orang-orang tertentu mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan
- b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama
- c. Dalam hal terjadinya alih tugas yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan eselon dalam hierarki organisasi.

Kedua: Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktifitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

Tidak dapat disangkal bahwa peningkatan produktiitas kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi mutlak perlu dijadikan sasaran perhatian manajemen. Perhatian dan usaha demikian penting antara lain karena:

1. Penelitian dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa potensi para karyawan belum selalu sepenuhnya digali dan dimanfaatkan. Artinya, biasanya terdapat kesenjangan antara kemampuan efektif dan riil dengan kemampuan potensial.
2. Selalu terjadi perubahan dalam proses produksi barang dan atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, baik karena perkembangan ilmu pengetahuan dan

teknologi maupun karena perubahan tuntutan para konsumen dalam arti mutu, kualitas dan bentuk sesuai dengan perkembangan zaman.

3. Bentuk, jenis dan intensitas persaingan antara berbagai perusahaan yang mungkin saja meningkat dan ada kalanya berkembang tidak sehat terutama apabila makin banyak perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang sejenis.

Dengan demikian jelas terlihat bahwa terdapat kaitan yang sangat erat antara peningkatan produktivitas dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Ketiga: Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja dimasa depan baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktifitas baru kelak.

Berarti bahwa agar organisasi memperoleh tenaga-tenaga yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan, titik tolak yang tidak boleh dilupakan ialah:

1. Tujuan dan sasaran strategi yang ingin di capai dalam suatu kurun waktu tertentu di masa depan.
2. Tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi dilihat bukan hanya dari segi jumlah dan tugasnya sekarang, akan tetapi juga potensi yang dimilikinya yang perlu dan dapat di kembangkan sehingga mampu melaksanakan tugas baru nanti.

Di samping itu diperlukan estimasi yang setepat mungkin tentang perubahan-perubahan yang di perkirakan akan terjadi, terutama yang akan mempunyai dampak kuat bagi usaha dan kegiatan organisasi yang bersangkutan.

Keempat: Salah satu segi manajemen sumberdaya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ktenagakerjaan. Informasi demikian mencakup banyak hal, seperti:

- a. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki
- b. Masa kerja setiap pekerja
- c. Setatus perkawinan dan jumlah tanggungan
- d. Jabatan yang pernah di pangku
- e. Tangga karier yang pernah di naiki

Informasi komperhensif³ demikian diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja. Pemlikan informasi seperti itu akan sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan kepada para anggotanya.

³¹**Kelima:** Seperti yang telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumberdaya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:

1. Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenagakerja yang dilihat dari segi jumlah, jenis, kualitas dan lokasinya.
2. Jumlah pencari kerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latarbelakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.
3. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

K. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia Atau Manpower Planning

Yang dilakukan dengan baik akan memberikan sejumlah manfaat seperti berikut. Yang pertama adalah mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan Sumber Daya Manusia. Pendayagunaan Sumber Daya Manusia akan berlangsung efektif dan efisien karena Perencanaan Sumber Daya Manusia harus dimulai dengan kegiatan pengaturankembali atau penempatan ulang (restaffing/replacement) SDM Sumber Daya Manusia yang dimiliki. (Jika Anda ingin mendapatkan slide presentasi yang bagus tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia dan HR Strategy. Penempatan ulang dimaksudkan agar setiap dan semua Sumber Daya Manusia yang dimiliki bekerja

Disamping itu kontribusi Sumber Daya Manusia akan meningkat sebanding atau melebihi pembiayaan (cost) Sumber Daya Manusia yang dipergunakan. Manfaat ketiga : Mendorong perilaku proaktif, dan tidak reaktif. Melalui perencanaan Sumber Daya Manusia yang baik, perusahaan akan dapat membangun serangkaian tindakan yang responsif terhadap setiap dinamika perkembangan bisnis yang ada. Manfaat keempat : Memastikan Terpenuhinya Kebutuhan Sumber Daya Manusia yang Kompeten.

Melalui perencanaan SDM, proses penempatan pegawai yang kompeten dan tepat pada posisinya akan dapat tercapai dengan lebih optimal. (Jika Anda ingin mendapatkan slide presentasi yang bagus tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia dan HR Strategy. Manfaat kelima : Mendorong terbangunnya Sistem Informasi Sumber Daya Manusia yang Akurat. Sistem informasi Sumber Daya Manusia yang akurat merupakan salah satu elemen penting untuk mendayagunakan kinerja organisasi. Perencanaan Sumber Daya Manusia akan mampu mendorong terbangunnya sistem informasi Sumber Daya Manusia yang handal dan akurat

L. Menentukan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

10

Seperti tergambar dalam bagan, bahwa langkah pertama dalam proses pengembangan sumber daya manusia adalah analisis kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang menurut Werther and Davis (1996:286): “Needs assessments diagnoses current problems and future challenges to be met through training and development”. Secara bebas dapat diterjemahkan sebagai berikut: Analisis kebutuhan yaitu suatu proses mendiagnosa masalah-masalah yang terjadi pada saat ini dan tantangan masa depan yang akan diantisipasi melalui pelatihan dan pengembangan. Penentuan kebutuhan ini bukan karena organisasi/perusahaan lain melakukan hal yang sama, akan tetapi harus benar-benar dilandasi kebutuhan organisasi. Atau dengan kata lain prinsip pertama yang harus dipenuhi adalah mengetahui apa yang dibutuhkan. Analisis kebutuhan (needs assessment) adalah suatu penentuan kebutuhan pelatihan yang sistematis yang terdiri dari tiga jenis analisis. Analisis-analisis tersebut diperlukan dalam menentukan tujuan pelatihan. Ketiga analisis tersebut adalah analisis organisasional (organisational analysis), analisis pekerjaan (job analysis), dan analisis individual (individual analysis).

Analisis organisasional adalah suatu analisis yang berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai dimana tempat atau bagian mana dari organisasi yang paling membutuhkan pelatihan dan faktor-faktor apa yang mungkin mempengaruhi pelatihan. Dengan kata lain analisa organisasional berarti melihat keseluruhan organisasi dalam menentukan dimana program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan akan diselenggarakan. Dalam analisa ini, tujuan-tujuan strategis organisasi juga rencana-rencana organisasi, perlu dipertimbangkan dengan seksama. Biasanya analisa ini juga dipikirkan pada waktu proses perencanaan sumber daya manusia. Untuk melakukan analisis organisasional, organisasi harus mempehatikan

tujuan-tujuan organisasi, inventarisasi pegawai, dan lingkungan organisasi. Selain itu perkiraan suplai pegawai dan gap yang ada perlu mendapat perhatian.

Analisis pekerjaan adalah suatu analisis yang mencoba menjawab mengenai apa yang seharusnya dilatihkan sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Dalam melakukan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan – yang menggambarkan pekerjaan yang harus dilakukan - dan deskripsi jabatan – yang menggambarkan kompetensi yang harus dimiliki dalam melakukan suatu pekerjaan - harus menjadi perhatian. Namun demikian, jika ternyata uraian pekerjaan yang ada tidak cukup sebagai sumber informasi, bila perlu diadakan wawancara terhadap para manajer dan para pegawai non-manajer (operasional) untuk mendapat saran/masukan yang diinginkan sehubungan dengan rencana penyelenggaraan program pengembangan pegawai.

Analisis individual adalah suatu analisis yang mencoba menjawab mengenai siapa yang memerlukan pelatihan dan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh para pegawai tersebut. dengan kata lain analisa individual memfokuskan diri pada pegawai yang akan diikutsertakan dalam program pengembangan pegawai. Analisa ini berkaitan dengan dua pertanyaan pokok.

M. Latihan Soal

1. Uraikan definisi perencanaan secara konvensional dan perencanaan syariah.
2. Jelaskan perbandingan perencanaan konvensional dan perencanaan syariah.
3. Coba jelaskan unsur-unsur perencanaan konvensional dan perencanaan syariah.
4. Coba saudara jelaskan langkah-langkah dalam sebuah perencanaan.
5. Uraikan perencanaan keuangan secara konvensional dan perencanaan keuangan syariah.
6. Jelaskan perencanaan produksi secara konvensional dan secara syariah.
7. Uraikan perencanaan pemasaran dan langkah-langkah perencanaan pemasaran.

8. Coba anda jelaskan seberapa pentingnya perencanaan sumber daya manusia.
9. Uraikan pengertian perencanaan dan jelaskan jenis-jenis perencanaan sumber daya manusia.
10. Uraikan bagaimana mengukur keberhasilan sebuah perencanaan sumber daya manusia.
11. Uraikan kenapa pentingnya ³¹ peningkatan produktivitas kerja seluruh tenaga kerja dalam sebuah organisasi.
12. Uraikan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses perencanaan sumber daya manusia.
13. Coba saudara uraikan langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam analisis organisasional dan analisis individual sertakan dengan contoh.

Bab – 3

SISTEM PERENCANAAN DAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU UNTUK :**

1. Mendefenisikan pengertian sumber daya manusia.
2. Menguraikan dan memahami tujuan perencanaan.
3. Menjelaskan tentang manfaat perencanaan sumber daya manusia.
4. Menjelaskan hubungan perencanaan dengan penarikan dan seleksi tenaga kerja.
5. Menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia.
6. Menjelaskan anggaran dan manajemen keuangan.

BAB III

SISTEM PERENCANAAN DAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

A. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks bisnis, adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. Sumber Daya Manusia merupakan aset yang paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri. Manajemen Sumber Daya Manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan kebijakan dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek Sumber Daya Manusia dari Manajemen Kerja.

Tidak ada definisi yang sama tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, 3 (tiga) definisisebagai perbandingan dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi, Amstrong (1994).
- b. Suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintergrasikan Manajemen Sumber Daya Manusia kedalam strategi bisnis, Kenooy (1990).
- c. Pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif, melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural dan teknik-teknik personel, Storey (1995).

Dari ke-3 definisi diatas dapat disimpulkan bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan.

Beberapa pendapat mengenai definisi Perencanaan Sumber Daya Manusia antara lain :

- a. Andrew E. Sikula (1981:145) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.
- b. George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan bahwa: “Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”.
- c. Handoko (1997, p. 53) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan

untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut”.

- d. Mangkunegara (2003, p. 6) mengemukakan bahwa: “Perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis”.

B. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan Sumber Daya Manusia adalah menghubungkan Sumber Daya Manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Sofyandi mengatakan bahwa :

1. Bagi Kepentingan organisasi :

- a. Menarik dan mempertahankan jumlah karyawan yang cukup dengan keahlian yang memadai untuk dapat berperan secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Menggunakan karyawan secara maksimal. Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat menjadi alat untuk mengevaluasi dampak kebijakan dan tindakan alternative penggunaan Sumber Daya Manusia. Dengan perencanaan Sumber Daya Manusia maka aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia dapat dievaluasi dengan menggunakan model yang sama melalui investasi terhadap fasilitas baru, promosi pemasaran, atau alat-alat keuangan.

Aktivitas Sumber Daya Manusia menggunakan input berupa uang, waktu, material dan keterlibatan karyawan. Penggunaan input tersebut untuk menciptakan pengalaman bagi karyawan atau untuk melakukan perubahan terhadap hubungan dengan organisasi. Aktivitas kompensasi menggunakan uang dan manajemen waktu untuk melakukan perubahan antara perilaku karyawan dengan balas jasanya. Aktivitas pelatihan dengan menggunakan uang, waktu pelatihan, dan bahan-bahan pelatihan untuk menciptakan pengalaman dalam meningkatkan keahlian, kemampuan, dan motivasi peserta.

- c. Mengantisipasi dan menghadapi perubahan-perubahan tuntutan kerja/perubahan-perubahan sumber daya manusia yang tersedia. Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat meningkatkan proses perencanaan bisnis secara keseluruhan.
- d. Memenuhi kriteria sumber daya manusia di masa datang yang berasal dari sumber internal. Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat menjadi suatu bentuk perhatian yang besar dari manajemen Sumber Daya Manusia terhadap berbagai tingkatan manajerial dalam organisasi.
- e. Memastikan bahwa kesempatan yang sama dalam hal promosi dan pengembangan akan berlaku bagi semua karyawan. Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat menjadi dasar bagi pengembangan kemampuan karyawan yang dirancang untuk mencapai pemanfaatan karyawan secara optimum dalam organisasi melalui pemberian kesempatan yang lebih luas bagi wanita dan golongan minoritas dalam perkembangan organisasi di masa depan, dan mengidentifikasi kebutuhan terhadap program pelatihan dan pengembangan secara khusus dalam rangka meningkatkan keahlian dimasa depan

- f. Mengontrol biaya Sumber Daya Manusia dan mengantisipasi secara efektif bila terdapat biaya karyawan yang baru muncul. Pengurangan biaya kepegawaian disebabkan karena kemampuan manajemen untuk mengantisipasi kekurangan dan atau kelebihan karyawan dan mengoreksi ketidakseimbangan sebelum menjadi tak terkendali dan mengeluarkan biaya yang cukup besar.
 - g. Mengintegrasikan seluruh aktivitas manajemen Sumber Daya Manusia. Berbagai perbedaan dalam aktivitas Sumber Daya Manusia harus dapat diintegrasikan untuk mempertinggi nilai Sumber Daya Manusia.
2. Bagi kepentingan pribadi karyawan, perencanaan sumber daya manusia adalah alat untuk menyusun rencana pengembangan karir pribadi yaitu:
- a. Mengetahui mengenai kemampuan pengembangan jenjang karirnya.
 - b. Mengetahui mengenai kemampuan apa yang harus dimilikinya untuk menduduki jabatan tertentu.
 - c. Mengetahui mengenai waktu terbaik untuk mencapai jenjang karir tersebut.
3. Bagi kepentingan negara perencanaan Sumber Daya Manusia memiliki tujuan sebagai berikut:
- a. Penentuan struktur serikat pekerja yang ekonomis.
 - b. Inventarisasi klasifikasi jabatan.
 - c. Penetapan tingkat kepandaian dan keahlian karyawan asing dalam rangka alih teknologi program-program penampungan dan pelatihan kerja bagi para penganggur.

C. Manfaat perencanaan Sumber Daya Manusia

Siagian (2009:44) mengemukakan pendapatnya mengenai manfaat perencanaan sumber daya manusia yaitu :

- a. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
- b. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.
- c. Organisasi memperoleh tenaga kerja-tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan.
- d. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang saat ini dirasakan semakin penting adalah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi komprehensif demikian diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja. Pemilikan informasi seperti itu akan sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan kepada para anggotanya, misalnya dalam merencanakan karir masing-masing. Bagi berbagai satuan kerja informasi tersebut dapat membantu dalam menyusun rencana ketenagakerjaan bagi satuan kerja yang bersangkutan di masa depan. Juga sangat bermanfaat bagi organisasi sebagai keseluruhan dalam usaha memanfaatkan secara maksimal tenaga kerja yang sudah ada dan menyusun rencana ketenagakerjaan secara tepat.
- e. Memberikan pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja.
- f. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan tenaga

kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya.

D. Hubungan Perencanaan Dengan Penarikan Dan Seleksi Tenaga Kerja

Sutrisno mengemukakan bahwa Penarikan tenaga kerja merupakan suatu program perencanaan sumber daya manusia yang penting yang dimaksudkan untuk menarik tenaga kerja cakap yang diperlukan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi pada masa mendatang. Penarikan tenaga kerja juga memberikan suatu sarana untuk mencapai tujuan tindakan yang telah disetujui yang ditentukan dalam perencanaan Sumber Daya Manusia. Pada dasarnya perencanaan Sumber Daya Manusia memberikan perkiraan tentang jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan suatu organisasi untuk waktu-waktu yang akan datang pada berbagai tempat. Penarikan tenaga kerja dan seleksi bersama-sama menunjukkan suatu strategi perencanaan Sumber Daya Manusia yang penting untuk memperoleh tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi perencanaan Sumber Daya Manusia merinci jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan.

E. ⁶ Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

a. Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

1. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

2. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
3. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
4. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

b. Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

1. Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
2. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
3. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
4. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.

5. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

c. Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

F. Hubungan antara Perencanaan Sumber Daya Manusia dengan Anggaran

Antara manajemen sumber daya manusia dengan anggaran terdapat hubungan yang sangat erat. Pengaruh nilai terhadap perencanaan sumber daya manusia sangat jelas pada hubungan ini. Hubungan tersebut dapat dilihat dalam beberapa hal sebagai berikut :

- a. Anggaran merupakan pusat pertemuan antara politik dengan administrasi publik, dan merupakan proses lewat mana konflik-konflik nilai diatasi dan diterjemahkan ke dalam program-program kongret melalui pengalokasian sumber-sumber daya yang langka ke tujuan-tujuan program.
- b. Karena gaji dan tunjangan merupakan 50 hingga 70% dari pengeluaran instansi pemerintah, nota keuangan yang paling vital yang disampaikan oleh pimpinan eksekutif, atau dianggarkan oleh lembaga legislatif, merupakan pengeluaran untuk gaji dan tunjangan. Alat yang paling umum digunakan oleh lembaga legislatif untuk mempengaruhi besarnya dan arah dari program instansi adalah pembatasan anggaran atas sejumlah kedudukan dan dialokasikan untuk suatu instansi, dan tingkat gaji dan tunjangan yang diperuntukkan bagi jabatan-jabatan instansi pemerintah. Oleh karena itu

persiapan anggaran dan proses persetujuan merupakan saran melalui mana lingkup dari pada administrasi publik perhubungan dengan konteks politik lebih luas.

- c. Perencanaan sumber daya manusia merupakan aspek manajemen kepegawaian pemerintah yang menjabati antara lingkungan politik luar dan aktivitas-aktivitas inti seperti analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, evaluasi pekerjaan, dan imbalan/kompensasi.
- d. Dari semuanya itu, kata Klingner & Nalbandian, perencanaan sumber daya manusia yang diusulkan oleh para manajer instansi dipengaruhi oleh realitas politik pada prioritas-prioritas yang ditetapkan oleh lembaga legislatif, dan perkiraan-perkiraan sumber pendapatan.

G. Anggaran dan Manajemen Keuangan

1. Pengertian Anggaran

Glenn A Welsch mendefinisikan anggaran sebagai berikut: "Profit planning and control may be broadly as de fined as sistematic and formalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management".

Dari pengertian di atas, anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Jadi bila anggaran dihubungkan fungsi dasar manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional didalam badan usaha.

Menurut Gomes (1995, p.87-88), anggaran merupakan dokumen yang berusaha untuk mendamaikan prioritas-prioritas program dengan sumber-sumber pendapatan yang diproyeksikan. Anggaran menggabungkan suatu pengumuman dari aktivitas organisasi atau tujuan untuk suatu jangka waktu yang ditentukan dengan

informasi mengenai dana yang dibutuhkan untuk aktivitas tersebut atau untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Mulyadi (2001, p.488), anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Menurut Supriyono (1990, p.15), penganggaran merupakan perencanaan keuangan perusahaan yang dipakai sebagai dasar pengendalian (pengawasan) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang.

Anggaran merupakan suatu rencana jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang telah ditetapkan dalam proses penyusunan program. Dimana anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun, yang nantinya akan membawa perusahaan kepada kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang ditentukan.

2. Fungsi Anggaran

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Winardi memberikan pengertian mengenai perencanaan sebagai berikut: "Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang

dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan". Dari kutipan di atas disimpulkan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktifitas akan dapat terlaksana dengan baik.

b. **Fungsi Pengawasan**

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

c. **Fungsi Koordinasi**

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk

berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

d. **Anggaran Sebagai Pedoman Kerja**

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

3. Manfaat Anggaran

Menurut Marconi dan Siegel (1983) dalam Hehanusa (2003, p.406-407) manfaat anggaran adalah :

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi di antara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai blue print aktivitas perusahaan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.

4. Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
5. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah, hal ini akan dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
6. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

4. Manajemen Keuangan

a. Pengertian Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah suatu kegiatan perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pengendalian, pencarian dan penyimpanan dana yang dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Seorang manajer keuangan dalam suatu perusahaan harus mengetahui bagaimana mengelola segala unsur dan segi keuangan, hal ini wajib dilakukan karena keuangan merupakan salah satu fungsi penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

1. Aktivitas Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan berhubungan dengan 3 aktivitas, yaitu :

- a. Aktivitas penggunaan dana, yaitu aktivitas untuk menginvestasikan dana pada berbagai aktiva.
- b. Aktivitas perolehan dana, yaitu aktivitas untuk mendapatkan sumber dana, baik dari sumber dana internal maupun sumber dana eksternal perusahaan.

- c. Aktivitas pengelolaan aktiva, yaitu setelah dana diperoleh dan dialokasikan dalam bentuk aktiva, dana harus dikelola seefisien mungkin.
2. Fungsi Manajemen Keuangan
- Berikut ini adalah penjelasan singkat dari fungsi Manajemen Keuangan :
- a. Perencanaan Keuangan, membuat rencana pemasukan dan pengeluaran serta kegiatan-kegiatan lainnya untuk periode tertentu.
 - b. Penganggaran Keuangan, tindak lanjut dari perencanaan keuangan dengan membuat detail pengeluaran dan pemasukan.
 - c. Pengelolaan Keuangan, menggunakan dana perusahaan untuk memaksimalkan dana yang ada dengan berbagai cara.
 - d. Pencarian Keuangan, mencari dan mengeksplorasi sumber dana yang ada untuk operasional kegiatan perusahaan.
 - e. Penyimpanan Keuangan, mengumpulkan dana perusahaan serta menyimpan dan mengamankan dana tersebut.
 - f. Pengendalian Keuangan, melakukan evaluasi serta perbaikan atas keuangan dan sistem keuangan pada perusahaan.
 - g. Pemeriksaan Keuangan, melakukan audit internal atas keuangan perusahaan yang ada agar tidak terjadi penyimpangan.
 - h. Pelaporan Keuangan, penyediaan informasi tentang kondisi keuangan perusahaan sekaligus sebagai bahan evaluasi.

5. Forecasting Sumber Daya Manusia

Ada beberapa metode forecasting sumber daya manusia yang dikenal, yaitu :

1. *Inkrementalisme* (atau *dekrementalisme*) merupakan metode perkiraan yang memproyeksikan perubahan-perubahan garis lurus dalam kebutuhan pegawai berdasarkan fluktuasi anggaran.

2. *Collective opinion*, teknik ini meliputi pengumpulan informasi dari berbagai sumber didalam dan diluar organisasi dan kemudian mencapai kesepakatan kelompok mengenai penafsiran data tersebut.
3. *Categorical and Cluster forecasting*, teknik kategori ini memperkirakan kebutuhan lebih lanjut untuk berbagai kelompok kedudukan dan teknik kluster ini memperkirakan kelompok-kelompok bersama kedudukan tersebut dengan syarat dan tuntutan akan ketrampilan umum. Ini sering dipakai dalam organisasi yang besar.
4. *Modeling*, metode ini menggunakan matematis dan komputer dimana para manager harus menggunakan teknik-teknik model untuk memperkirakan permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Asumsi ini didasarkan pada keadaan ekonomi, perkembangan teknologi, sistem pendidikan, persaingan para majikan, sifat dasar pasar tenaga kerja, sistem kompensasi, jumlah lowongan dan praktek rekrutmen.

3 6. Fungsi Pengadaan (Procurement) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan asset utama organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan supaya efektif dan efisien dalam menunjang tercapainya tujuan.

Pengadaan tenaga kerja merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Hasibuan (2007:27) mengatakan bahwa “Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan”. Hal tersebut juga sejalan dengan

pendapat Sedarmayanti (2009:9) yang menyatakan bahwa “Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi”.

H. Latihan Soal

1. Uraikan pengertian sumber daya manusia dari beberapa pendapat.
2. Coba anda jelaskan seberapa pentingnya tujuan manajemen sumber daya manusia.
3. Jelaskan manfaat perencanaan sumber daya manusia untuk kelangsungan sebuah organisasi.
4. Uraikan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia.
5. Coba saudara jelaskan hubungan perencanaan dengan penarikan dan seleksi tenaga kerja.

Bab – 4

ASPEK-ASPEK YANG BERKAITAN DENGAN FUNGSI PERENCANAAN DAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU UNTUK :**

1. Menuraikan tentang proses pengadaan sumber daya manusia.
2. Menjelaskan tentang rekrutmen tenaga kerja
3. Menguraikan tentang seleksi tenaga kerja
4. Menjelaskan tentang fungsi pengadaan sumber daya manusia.

BAB IV

ASPEK-ASPEK YANG BERKAITAN DENGAN FUNGSI PERENCANAAN DAN PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Proses Pengadaan Sumber Daya Manusia

1. ³ Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Berkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia, Sedarmayanti (2009:11) mengemukakan bahwa:

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut.

Pendapat lain mengenai perencanaan sumber daya manusia menurut Sofyandi (2008:58) adalah: Perencanaan sumber daya manusia (human resource planning) merupakan fungsi pertama dalam manajemen sumber daya manusia dan sebagai bagian dari fungsi perencanaan yang strategis organisasi yang didefinisikan sebagai suatu proses sistematis dan berkesinambungan dalam menentukan kebutuhan SDM di masa depan baik kuantitas maupun kualitas pada waktu yang tepat, posisi yang tepat, melakukan pekerjaan yang tepat dalam jangka panjang guna mengantisipasi perubahan lingkungan dan organisasi serta meminimalisasi biaya dalam rangka pencapaian tujuan individu dan organisasi.

Menurut Sutrisno (2010:33) mengatakan bahwa:

Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang

tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Semua itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Berdasarkan pendapat di atas bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan dan penawaran tenaga kerja yang akan datang guna memenuhi kebutuhan perusahaan mengenai tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

B. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Sofyandi (2008:59) mengatakan bahwa:

Tujuan perencanaan Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Bagi kepentingan organisasi

- a. Menarik dan mempertahankan jumlah karyawan yang cukup dengan keahlian yang memadai untuk dapat berperan secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Menggunakan karyawan secara maksimal. Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat menjadi alat untuk mengevaluasi dampak kebijakan dan tindakan alternative penggunaan Sumber Daya Manusia. Dengan perencanaan Sumber Daya Manusia maka aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia dapat dievaluasi dengan menggunakan model yang sama melalui investasi terhadap fasilitas baru, promosi pemasaran, atau alat-alat keuangan. Aktivitas Sumber Daya Manusia menggunakan input berupa uang, waktu, material dan keterlibatan karyawan. Penggunaan input tersebut untuk menciptakan pengalaman bagi karyawan atau untuk melakukan perubahan terhadap hubungan dengan organisasi. Aktivitas kompensasi menggunakan uang dan manajemen waktu untuk melakukan perubahan antara perilaku

karyawan dengan balas jasanya. Aktivitas pelatihan dengan menggunakan uang, waktu pelatihan, dan bahan-bahan pelatihan untuk menciptakan pengalaman dalam meningkatkan keahlian, kemampuan, dan motivasi peserta.

- c. Mengantisipasi dan menghadapi perubahan-perubahan tuntutan kerja/perubahan-perubahan sumber daya manusia yang tersedia. Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat meningkatkan proses perencanaan bisnis secara keseluruhan.
- d. Memenuhi kriteria sumber daya manusia di masa datang yang berasal dari sumber internal. Perencanaan Sumber Daya Manusia dapat menjadi suatu bentuk perhatian yang besar dari manajemen Sumber Daya Manusia terhadap berbagai tingkatan manajerial dalam organisasi. Sumber Daya Manusia
- e. Memastikan bahwa kesempatan yang sama dalam hal promosi dan pengembangan akan berlaku bagi semua karyawan. Perencanaan SDM dapat menjadi dasar bagi pengembangan kemampuan karyawan yang dirancang untuk mencapai pemanfaatan karyawan secara optimum dalam organisasi melalui pemberian kesempatan yang lebih luas bagi wanita dan golongan minoritas dalam perkembangan organisasi di masa depan, dan mengidentifikasi kebutuhan terhadap program pelatihan dan pengembangan secara khusus dalam rangka meningkatkan keahlian di masa depan.
- f. Mengontrol biaya Sumber Daya Manusia dan mengantisipasi secara efektif bila terdapat biaya karyawan yang baru muncul. Pengurangan biaya kepegawaian disebabkan karena kemampuan manajemen untuk mengantisipasi kekurangan dan atau kelebihan karyawan dan mengoreksi ketidakseimbangan sebelum menjadi tak terkendali dan mengeluarkan biaya yang cukup besar.

g. Mengintegrasikan seluruh aktivitas manajemen Sumber Daya Manusia. Berbagai perbedaan dalam aktivitas Sumber Daya Manusia harus dapat diintegrasikan untuk mempertinggi nilai Sumber Daya Manusia.

2. Bagi kepentingan pribadi karyawan, perencanaan sumber daya manusia adalah alat untuk menyusun rencana pengembangan karir pribadi yaitu:

- a. Mengetahui mengenai kemampuan pengembangan jenjang karirnya
- b. Mengetahui mengenai kemampuan apa yang harus dimilikinya untuk
- c. menduduki jabatan tertentu.
- d. Mengetahui mengenai waktu terbaik untuk mencapai jenjang karir tersebut.

1. Bagi kepentingan negara perencanaan Sumber Daya Manusia memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Penentuan struktur serikat pekerja yang ekonomis.
- b. Inventarisasi klasifikasi jabatan.
- c. Penetapan tingkat kepandaian dan keahlian karyawan asing dalam rangka alih teknologi program-program penampungan dan pelatihan kerja bagi para penganggur.
- d. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Siagian (2009:44) mengemukakan pendapatnya mengenai manfaat perencanaan sumber daya manusia yaitu:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang

menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

3. Organisasi memperoleh tenaga kerja-tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan.
4. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang saat ini dirasakan semakin penting adalah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi komprehensif demikian diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja. Pemilikan informasi seperti itu akan sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan kepada para anggotanya, misalnya dalam merencanakan karir masing-masing. Bagi berbagai satuan kerja informasi tersebut dapat membantu dalam menyusun rencana ketenagakerjaan bagi satuan kerja yang bersangkutan dimasa depan. Juga sangat bermanfaat bagi organisasi sebagai keseluruhan dalam usaha memanfaatkan secara maksimal tenaga kerja yang sudah ada dan menyusun rencana ketenagakerjaan secara tepat.
5. Memberikan pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja.
6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan tenaga kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya.

C. ³ Rekrutmen Tenaga Kerja

a. Pengertian Rekrutmen Tenaga Kerja

Definisi rekrutmen menurut Siagian (2009:102) adalah “Proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi”.

3

Sedangkan menurut Hasibuan (2007:40) “Penarikan adalah usaha untuk mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan”.

Sikula (Mangkunegara, 2009:33) mengemukakan bahwa:

Recruitment is the act or process of an organization attempting to obtain additional manpower for operational purpose. Recruiting involves acquiring further human resources to serve as institutional input. Penarikan pegawai adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan operasional. Penarikan pegawai melibatkan sumber daya manusia yang mampu berfungsi sebagai input lembaga.

Definisi lain mengenai rekrutmen dikemukakan oleh Mangkunegara (2009:33) yang mengatakan bahwa Rekrutmen merupakan penarikan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi pegawai.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen atau penarikan tenaga kerja adalah proses mencari, menemukan dan menarik pelamar yang dilakukan suatu organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai guna membantu tercapainya tujuan perusahaan.

b. Proses Rekrutmen Tenaga Kerja

Melalui perencanaan sumber daya manusia dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan atau permintaan karyawan dengan ketersediaan karyawan baik dari segi jumlah maupun mutu atau kualifikasi. Jika diketahui bahwa karyawan

yang tersedia lebih kecil, maka yang dibutuhkan adalah rekrutmen. Sebelum memutuskan untuk melakukan rekrutmen, organisasi perlu mempertimbangkan sejumlah alternatif, misalnya meminta karyawan yang ada untuk bekerja lebih lama dari waktu kerja normal (lembur).

Bila suatu organisasi atau perusahaan akhirnya memutuskan untuk melakukan rekrutmen, tersedia dua pilihan sumber rekrutmen. Masing-masing sumber ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Mengenai metode dan sumber rekrutmen karyawan, Sofyandi (2008:103) mengemukakan bahwa: Secara umum sumber rekrutmen dapat digolongkan ke dalam dua jenis: sumber internal dan sumber eksternal. Metode rekrutmen internal:

- a. Job posting dan Job bidding
- b. Referensi pegawai lama.
- c. Rencana suksesi/penggantian karyawan. Rekrutmen eksternal dilakukan bila organisasi
- d. Perlu mengisi jabatan-jabatan entry-level.
- e. Memerlukan keahlian atau keterampilan yang belum dimiliki.
- f. Memerlukan karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapatkan ide-ide baru.

Mangkunegara (2009 : 34) mengemukakan bahwa:

Ada dua sumber dalam penarikan pegawai, yaitu sumber dari dalam perusahaan yang diupayakan melalui mutasi pegawai yang mencakup promosi jabatan, transfer dan demosi jabatan. Kedua, sumber dari luar perusahaan yang diupayakan melalui iklan media massa, lembaga pendidikan dan depnaker.

- a. Sumber dari Dalam Perusahaan

Upaya penarikan pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasikan pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondite pegawai yang ada di perusahaan. Ada tiga bentuk mutasi pegawai, yaitu:

1. Promosi jabatan, yaitu pemindahan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya.
2. Transfer atau rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.
3. Demosi jabatan adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ke tingkat jabatan yang lebih rendah atas dasar kondite dan prestasi kerjanya atau akibat terjadinya penyederhanaan struktur organisasi.

b. Sumber dari Luar Perusahaan

1. Iklan Media Massa

Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan media massa sebagai sumber penawaran formasi kerja kepada masyarakat luas. Dengan menggunakan media massa tersebut dimungkinkan banyak lamaran kerja yang masuk ke perusahaan. Dengan demikian, memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi calon pegawai yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

2. Lembaga Pendidikan

Perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Dengan melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan. Calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari lembaga

pendidikan pada umumnya merupakan calon pegawai yang mempunyai prestasi akademik yang tinggi dan mempunyai kepribadian yang dinilai baik selama mereka menempuh pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

3. Depnaker

Perusahaan dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Departemen Tenaga Kerja. Dalam hal ini merupakan kewajiban perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah dalam menyalurkan penduduk pencari kerja dan pengurangan pengangguran.

4. Lamaran Kerja yang sudah masuk di Perusahaan

Lamaran kerja yang sudah masuk di perusahaan perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan pegawai. Melalui lamaran kerja yang sudah masuk, perusahaan dapat langsung menyeleksi lamaran yang memenuhi kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

a. Seleksi Tenaga Kerja

1. Pengertian Seleksi Tenaga Kerja

Pada tahap ini, perusahaan harus melaksanakan beberapa kegiatan yang tujuannya memilih calon diantara beberapa calon yang akan ditawarkan pekerjaan atau jabatan yang memang harus diisi. Tujuan dari tahap seleksi adalah mencari calon yang dianggap paling tepat untuk mengisi sebuah jabatan. Dengan kata lain, tujuan seleksi tidak hanya mencari orang yang baik, tetapi juga orang yang tepat bagi jabatan tersebut dalam tatanan dan lingkungan budaya perusahaan. Seorang kandidat yang cakap dan memiliki kualifikasi bisa sukses di satu lingkungan budaya tetapi belum tentu di lingkungan budaya lain karena beratnya penyesuaian yang harus ia lakukan. Definisi seleksi menurut Sofyandi (2008:105) adalah “Proses

identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu” Sedangkan definisi lain mengenai seleksi menurut Hasibuan (2007:40) adalah “Suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan”.

Sikula (Mangkunegara, 2009:35) mengemukakan bahwa ³Penyeleksian adalah pemilihan. Menyeleksi merupakan suatu pengumpulan dari suatu pilihan. Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Dalam kepegawaian, seleksi lebih secara khusus mengambil keputusan dengan membatasi jumlah pegawai yang dapat dikontrakkerjakan dari pilihan sekelompok calon-calon pegawai yang berpotensi. Seleksi yang dilaksanakan secara bersaing dengan jumlah pesaing yang cukup banyak dan dilaksanakan secara terbuka (Open competition) akan memberikan hasil seleksi yang paling baik diantara semua yang ikut bersaing. Hasil seleksi yang bersaing ditentukan pula oleh mutu dan standar materi yang dipersaingkan yang mempunyai sifat dapat diukur (Measurable). Unsur ini biasanya berkenaan dengan hal-hal yang berkaitan dengan kemampuan, kecakapan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian. Setelah diperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, maka mereka inilah yang kemudian menjadi calon dan diangkat menjadi pegawai serta disertai tugas dan tanggung jawab yang sesuai. Apabila manusia sudah masuk dalam organisasi apapun sifat dan kualitasnya, maka tahap berikutnya adalah bagaimana memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari sumber daya manusia yang telah dimiliki perusahaan.

2. Proses Seleksi Tenaga Kerja

Di dalam proses seleksi dikenal dua sistem, yaitu sistem gugur (successive hurdles) dan sistem kompensatori (compensatory approach). Pada sistem yang pertama, seorang peserta mengikuti tahap seleksi satu demi satu secara bertahap. Jika tidak lulus pada satu tahap, maka peserta dinyatakan gugur dan tidak dapat mengikuti tahap seleksi berikutnya. Pada sistem kompensatori, peserta mengikuti seluruh tahap seleksi atau seluruh tes yang diberikan. Kelulusan peserta ditentukan dengan mengevaluasi nilai atau hasil dari seluruh tahap atau tes itu. Nilai tinggi pada satu tahap atau tes dapat mengkompensasi nilai rendah pada tahap atau tes yang lain.

Dibawah ini disajikan bagan proses seleksi menurut Sofyandi (2008:106)

Proses Seleksi Karakteristik tes dalam seleksi sebuah tes atau instrument seleksi yang baik menurut Sofyandi (2008:106) harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut, yaitu:

1. Standarisasi, sebuah tes yang baik harus memiliki keseragaman prosedur dan kondisi bagi semua peserta.
2. Objektivitas, untuk setiap jawaban yang sama harus diberikan hasil/nilai yang sama. Hasil/nilai tes tidak boleh didasarkan pada atas subjektivitas terhadap aspek-aspek tertentu dari peserta tes.
3. Norma, setiap tes harus memiliki norma, kerangka acuan untuk membandingkan prestasi pelamar. Tanpa norma, hasil seorang peserta tidak dapat diklasifikasikan: apakah nilainya baik atau buruk, apakah ia lulus atau tidak, apakah nilainya lebih baik atau lebih buruk dibandingkan peserta lain.
4. Reliabilitas, berarti bahwa sebuah alat seleksi (biasanya sebuah tes) memberikan hasil yang konsisten setiap kali seseorang menempuh tes ini.

5. Validitas, berarti bahwa alat seleksi (biasanya sebuah tes) berhubungan secara signifikan dengan prestasi kerja atau dengan kriteria lain yang relevan. Dengan kata lain, sebuah tes dikatakan valid jika ia benar-benar mengukur apa yang ingin diukur.

Teknik-teknik seleksi pegawai menurut Mangkunegara (2009 : 35) yaitu:

a. Tes Pengetahuan Akademik

Tes ini bertujuan untuk mengetahui tingkat penguasaan materi pengetahuan akademik calon pegawai. Materi tes yang diberikan harus disesuaikan dengan bidang pendidikan dan tingkat pendidikan calon pegawai. Di samping itu pula diberikan materi tes yang berhubungan dengan bidang pekerjaan yang ditawarkan kepadanya.

b. Tes psikologis

Tes psikologi ini diberikan oleh ahli psikologi (psikolog). Tes psikologis mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pegawai. Di samping itu pula dapat diungkap minat, bakat, motivasi, emosi, kepribadian, dan kemampuan khusus lainnya yang ada pada calon pegawai. Beberapa tes psikologis yang diberikan untuk seleksi pegawai antara lain tes bakat, tes kecenderungan untuk berprestasi, tes minat bidang pekerjaan, tes kepribadian.

3. Wawancara

Wawancara adalah pertemuan antara dua orang atau lebih secara berhadapan (face to face) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu (ibid, 2009:37). Wawancara seleksi merupakan salah satu teknik seleksi pegawai yang dilakukan dengan cara tanya jawab langsung untuk mengetahui data pribadi calon pegawai.

Tujuan wawancara seleksi adalah untuk mengetahui apakah calon pegawai memenuhi persyaratan kualifikasi yang telah ditentukan perusahaan.

3

4. Penempatan Tenaga Kerja

Langkah terakhir dalam pengadaan tenaga kerja adalah penempatan tenaga kerja. Untuk menempatkan tenaga kerja yang lulus seleksi, manajer harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Dalam ²⁸ pengertian-pendapatan/ dijelaskan bahwa faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja adalah:

5. Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya.

6. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah.

7. Kesehatan fisik dan mental

Pengujian/tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran, maupun tes kesehatan khusus yang diselenggarakan selama seleksi, sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani maupun rohani. Kadang-kadang hasil pengujian kesehatan yang dilakukan oleh dokter umum, khususnya pada Pusat Kesehatan Masyarakat setempat tak ubahnya hanya formalitas saja. Meskipun zaman reformasi, tetapi banyak persyaratan fundamental yang dapat dibeli. Praktek ini banyak dijumpai pada para calon yang mengajukan lamaran ke perusahaan swasta, terutama pada industri tekstil. Tidak mustahil setelah tenaga kerja tersebut bekerja dalam waktu yang relatif singkat terkena penyakit yang mengganggu pekerjaan. Apalagi yang bersangkutan ditempatkan pada bagian yang membutuhkan tenaga yang kuat atau mengoperasikan mesin-mesin produksi, tenun dan sebagainya.

8. Status perkawinan

Formulir diberikan kepada para pelamar agar keadaan pribadi pelamar diketahui dan menjadi sumber pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang ketenagakerjaan. Status perkawinan dapat menjadi bahan pertimbangan, khususnya menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.

Tenaga kerja wanita yang memiliki suami atau anak perlu dipertimbangkan penempatannya. Sebaliknya, tenaga kerja yang bersangkutan tidak ditempatkan pada perusahaan yang jauh dari tempat tinggalnya, baik kantor cabang maupun kantor pusat.

9. Usia

Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindarkan renadahnya produktifitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja bersangkutan. Tenaga kerja yang umurnya sudah agak tua, sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya tenaga kerja yang masih mudah dan energik, sebaliknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan tenaga tua.

Siagian (2009:168) mengemukakan bahwa “Penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi”. Siagian (2009:169) juga mengemukakan bahwa “Konsep penempatan mencakup promosi, transfer, dan bahkan demosi sekalipun”. Promosi merupakan perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi jabatan atau tanggung jawab yang harus dipikulnya. Transfer atau alih tugas merupakan penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab yang lebih besar atau penempatan seseorang pada tempat yang baru tetapi dengan tugas yang masih sama dengan tugas yang diembannya di tempat kerja yang lama. Sedangkan demosi merupakan penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil karena berbagai pertimbangan.

³ D. Fungsi **Pengadaan (Procurement) Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan asset utama organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan supaya efektif dan efisien dalam

menunjang tercapainya tujuan. Pengadaan tenaga kerja merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Hasibuan (2007:27) mengatakan bahwa “Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan”. Hal tersebut juga sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2009:9) yang menyatakan bahwa “Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi”.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut pengadaan tenaga kerja merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan agar dapat membantu tercapainya tujuan organisasi.

1. Sopa Marwah
2. Pentingnya Pengadaan Sumber Daya Manusia Analisa Jabatan Analisa Kebutuhan
3. Penarikan Seleksi penempatan orientasiinduk Untuk mendapatkan karyawan Yg efektif dan efisien membantu Tercapainya tujuan perusahaan Pengadaan adalah prosesY
4. Analisa jabatan Pengertian Fungsi Tahapan atau proses Hasil analisis Tujuannya prinsip
5. Analisa jabatan
6. Fungsi analisis jabatan Job deskripsi (untuk latihan standar pelaksanaan dan penilaian Job specification(untuk memperkerjakan dan promosi atau pengembangan karir karyawan job evaluation Untuk sistem pengupahan yang adil

7. Proses atau tahapan Persiapan(identifikasi pekerjaan) Pengumpulan data dan informasi (tugas-tugas, tanggung jawab, dan standar kinerja) Analisis dan Klarifikasi data Hasil analisis • Job Description informasi tertulis yang menguraikan tugas & tanggung jawab, kondisi pekerjaan, dan aspek2 pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Job Specification informasi tentang syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan agar dpt ⁴memangku suatu jabatan dgn baik.
8. Untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan Memberikan pengertian tentang tugas yang terkandung dalam suatu jabatan dan persyaratan yang harus dipenuhi untuk jabatan tersebut. sampai dengan pelaksanaan kegiatan pemeliharaannya. Sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan- kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia lainnya mulai dari perencanaan hingga tjuan
9. Prinsip analisis jabatan Memahami tanggung jawab jabatan dan kontribusinya terhadap tujuan perusahaan analisis jabatannya bukan pemegang jabatannya (orangnya) Kondisi jabatan sekarang sesuai fakta dan rancangan ¹strategi dan struktur organisasi.
10. Analisis ¹Kebutuhan sumber daya manusia bagian dari perencanaan Sumber Daya Manusia . karena didalamnya terdapat peramalan,(memperkirakan), identifikasi, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan , Sumber Daya Manusia atau tenaga kerja sehingga organisasi atau perusahaan tercapai tujuannya.
11. Perencanaan strategi Perekrutan Peramalan kebutuhan Sumber Daya Manusia Peramalan persediaan Sumber Daya Manusia Analisis Sumber Daya Manusia Perbandingan antara kebutuhan &persediaan Pembatasan penerimaan ,pengurangan jam kerja, pensiun dini, pemberhentiaan

Kelebihan pegawai No action Kekurangan pegawaiKebutuhan persediaan seleksi

12. Optimalisasi sistem manajemen informasi optim alisasi sistem manajemen informasi utamanya tentang data karyawan utama nya tentang data karyawan

E. Latihan Soal

1. Coba jelaskan proses pengadaan sumber daya manusia
2. Uraikan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam rekrutmen tenaga kerja.
3. Coba saudara jelaskan proses rekrutmen tenaga kerja
4. Coba saudara uraikan pengertian rekrutmen menurut beberapa ahli
5. Uraikan bentuk-bentuk mutasi pegawai yang dapat dilakukan
6. Coba saudara uraikan proses selesai tenaga kerja.
7. Jelaskan teknik-teknik seleksi pegawai menurut mangku negara
8. Langkah-langkah apa yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai baru.
9. Coba saudara uraikan langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam pengadaan sumber daya manusia.

Bab – 5

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU ¹¹UNTUK :**

1. Mendefenisikan pengertian pengembangan sumber daya manusia.
2. Menguraikan pentingnya pengembangan sumber daya manusia.
3. Menjelaskan tujuan pengembangan sumber daya manusia
4. Menjelaskan tentang manfaat pengembangan sumber daya manusia.
5. Menguraikan tentang metode-metode yang dipergunakan dalam pengembangan sumber daya manusia.
6. Menjelaskan tentang pengertian penilaian prestasi karyawan.
7. Menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia.
8. Menejlaskan tentang mutasi pegawai.
9. Menguraikan tentang promosi pegawai

BAB V

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

¹⁰ Armstrong (1997:507) menyatakan sebagai berikut: “Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut”.

McLagan dan Suhadolnik (Wilson, 1999:10) mengatakan: “*HRD is the integrated use of training and development, career development, and organisation development to improve individual and organisational effectiveness*”. (Terjemahan bebas: Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektivitas individual dan organisasi).

Definisi senada dikemukakan oleh Mondy and Noe (1990:270) sebagai berikut: “*Human resorce development is a planned, continuous effort by management to improve employee competency levels and organizational performance through training, education, and development programs*” (Terjemahan bebas: Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan).

Sedangkan Harris and DeSimone (1999:2) mengatakan sebagai berikut: “*Human resource development can be defined as a set of systematic and planned*

activities designed by an organization to provide its members with necessary skills to meet current and future job demands". (Terjemahan bebas: Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang).

Sementara itu, Stewart dan McGoldrick (1996:1) mengatakan: "*Human resource development encompasses activities and processes which are intended to have impact on organisational and individual learning*". (Terjemahan bebas: Pengembangan SDM meliputi berbagai kegiatan dan proses yang diarahkan pada terjadinya dampak pembelajaran, baik bagi organisasi maupun bagi individu).

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, PSDM berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Mengingat tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia berkaitan erat dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancang harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih

penting berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber-sumber daya organisasi yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Walaupun telah disadari bahwa mengelola sumber daya manusia merupakan hal yang vital dalam organisasi, namun melaksanakan hal tersebut tidaklah mudah. Kadang-kadang para manajer dalam organisasi bingung untuk memulai langkah awal dalam pengembangan sumber daya manusia. Megginson (1993:14) membuat beberapa pertanyaan sebagai awal pemikiran tentang pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Perubahan (dalam hal keahlian dan kemampuan) apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja/prestasi kerja individu tertentu?
2. Kekurangan apa yang secara jelas teridentifikasi dalam kaitannya dengan kinerja yang perlu segera ditangani?
3. Perubahan apa yang berkaitan dengan teknologi, proses produksi, dan kultur organisasi bagi para pegawai yang belajar sesuatu yang hal baru?
4. Kesempatan apa yang saat ini tersedia bagi para pegawai untuk mendapatkan keahlian yang baru?
5. Siapa yang bertanggung jawab dalam organisasi terhadap tersedianya kesempatan belajar yang tepat?
6. Perubahan perilaku apa yang secara umum harus dilakukan oleh staff untuk dapat meningkatkan kinerja mereka dan juga mendukung peningkatan kinerja yang lain?
7. Hal apa yang tidak berjalan dengan semestinya dan kesalahan apa yang telah kita lakukan?
8. Apa yang kita dapatkan dari pengalaman kita dalam pendidikan dan pelatihan yang terdahulu

B. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia

25

Hal ini penting mengingat bahwa setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan yang bersifat pengetahuan dan keterampilan teknis pegawai yang berada di bawahnya. Oleh karena itu, bagian kepegawaian dalam hal ini pengembangan tersebut berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan dan berhubungan dengan peningkatan ketrampilan dan pengetahuan teknis dari setiap unit kerja, bagian kepegawaian dapat melakukan perencanaan pengembangan karier pegawai agar organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk posisi atau jabatan baru.

Dalam tahap pengembangan sumber daya manusia ini terdapat dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri yang dimaksudkan agar potensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi.

CIDA (Canadian International Development Agency) seperti dikutip oleh Effendi (1993) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia menekankan manusia baik sebagai alat (means) maupun sebagai tujuan akhir pembangunan. Dalam jangka pendek, dapat diartikan sebagai pengembangan pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi segera tenaga ahli teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi.

Pengertian di atas meletakkan manusia sebagai pelaku dan penerima pembangunan. Tindakan yang perlu dilakukan dalam jangka pendek adalah

memberikan pendidikan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja terampil. Dalam hal ini Effendi (1992) mengemukakan bahwa meskipun unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup yang sehat, pengembangan karir ditempat kerja, dan kehidupan politik yang bebas termasuk pendukung dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangannya.

Demikian pula Martoyo (1992) mengemukakan bahwa setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan pendidikan dan latihan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

Dari beberapa pendapat yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia meliputi : unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup sehat, pengembangan karir ditempat kerja, kehidupan politik yang bebas, serta pendidikan dan pelatihan. Berdasarkan unsur-unsur tersebut, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangan sumber daya manusia. Sesuai dengan kesimpulan ini, maka yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia melalui upaya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Mengenai arti pentingnya pengembangan sumber daya manusia Heidjrachman dan Husnan (1993) mengemukakan bahwa sesudah karyawan diperoleh, sudah selayaknya kalau mereka dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan (training), yang

diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Kegiatan ini makin menjadi penting karena berkembangnya teknologi dan makin kompleksnya tugas-tugas pimpinan.

Hingga hasil temuan dari Taylor sebagai bapak Scientific Management, orang masih beranggapan bahwa pengembangan pegawai bukanlah tugas dari para pimpinan. Pendapat yang demikian itu, dalam praktek dewasa ini masih dianut oleh segolongan pemimpin terlebih-lebih mereka yang belum menyadari betapa peranan pengembangan pegawai itu sebagai salah satu cara terbaik untuk merealisasikan tujuan organisasi yang dipimpinnya.

Untuk bahagian yang lebih besar, para pemimpin dewasa ini telah menyadari bahwa merupakan tugas mereka untuk mengembangkan bawahannya. Jadi dengan demikian jelaslah perkembangan seorang pegawai dalam suatu organisasi banyak ditentukan oleh pimpinan atau atasan.

Bahkan pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak, seperti yang dikemukakan oleh Siagian (1993) bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia merupakan keharusan mutlak.

26 Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia (tenaga kerja) adalah komponen yang sangat penting, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada kualitas orang-orang yang berada didalamnya. Kita sama-sama tahu bahwa perubahan teknologi dan lingkungan yang bergerak demikian cepat dalam seluruh sendi kehidupan membuat persaingan pun menjadi demikian tajam. Oleh karenanya organisasi harus memiliki tenaga kerja yang berkompeten sehingga mampu merespon dengan cepat setiap perubahan yang ada, menganalisis

dampaknya terhadap organisasi, serta menyiapkan langkah jitu untuk menghadapi berbagai kondisi.

Kinerja individu dalam setiap kegiatan merupakan kunci pencapaian produktivitas, karena kinerja adalah suatu hasil dimana orang-orang dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi secara bersama-sama membawa hasil akhir yang didasarkan pada tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Konsekuensinya, organisasi memerlukan Sumber Daya Manusia yang memiliki keahlian dan kemampuan yang unik sesuai dengan visi dan misi organisasi. Oleh karenanya organisasi harus mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia menjadi lebih kreatif dan inovatif. Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan, sehingga target organisasi untuk memberikan pelayanan prima kepada konsumen pun akan tercapai.

Kompetensi erat kaitannya dengan kewenangan setiap karyawan untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimilikinya. Kompetensi setiap individu dalam organisasi harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang ada. Prof. Dr. H. Veithzal Rivai, M.B.A., dalam bukunya *Manajemen Sumber daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*, menyatakan bahwa kompetensi setiap individu dapat dilihat dari beberapa karakteristik sbb:

1. Motif, yaitu kebutuhan dasar atau pola pikir yang menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku individual, misalnya kebutuhan untuk berprestasi

2. Sifat, yaitu bawaan umum untuk berperilaku atau merespons dengan cara tertentu, misalnya dengan kepercayaan diri, kontrol diri, resistensi stres atau "kekerasan".
3. Konsep diri, yaitu sikap atau nilai yang diukur oleh tes responden yang menanyakan kepada orang apa yang mereka nilai, apa yang harus mereka lakukan, atau mengapa mereka tertarik dalam melakukan pekerjaan tersebut.
4. Content knowledge, ini berhubungan dengan fakta atau prosedur baik secara teknis ataupun personal, yang dapat diukur dengan tes responden
5. Keterampilan kognitif dan behavioral, baik yang tidak terlihat (misal: keterampilan berpikir deduktif/induktif) maupun yang dapat diamati secara langsung (misal: keterampilan mendengarkan secara aktif).

Selanjutnya, masih menurut Prof. Dr. H. Veithzal Rivai, M.B.A terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi, yaitu:

1. Behavior Event Interview (BEI) Competency Based Interview, merupakan teknik interview yang memiliki tingkat akurasi tinggi dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki seseorang, yang dilakukan dengan mencari data yang detail dari pengalaman masa lalu seorang individu, misalnya tentang: Apakah yang dilakukan oleh seorang individu pada situasi tertentu; Apa yang dipikirkan dan dirasakan pada situasi tertentu;
2. Tes, berbagai macam tes dapat dipakai untuk mengukur kompetensi, misalnya work-sample test, mental-ability test, dan personality test.
3. Assesment center, kompetensi dinilai oleh assesor, dimana penilaian tersebut dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan seperti in-basket exercise, "stress" exercise, wawancara, presentasi mengenai visi, misi dan strategi atau leaderless group exercise.

4. Biodata, beberapa kompetensi dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang, misalnya achievement motive, dengan melihat prestasi akademisnya, team leadership dari kegiatan organisasi yang dipimpinnya, atau relationship building dari kegiatan sosial yang diikutinya.
5. Rating, dapat dilakukan oleh atasan, rekan kerja, bawahan, atau pun spesialis SDM/assesor. Sering disebut sebagai "360⁰ assessment". Beberapa metode rating antara lain: competency assessment questionnaires, customer survey, managerial style, serta organizational climate.

11

Pengembangan sumber daya manusia perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan sumber daya manusia.

Program pengembangan sumber daya manusia hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun masa depan. Pengembangan haruslah bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moral sumber daya manusia supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Pengembangan sumber daya manusia dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan jabatan atau pekerjaan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

Setiap sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan (dunia kerja) dituntut agar bekerja efektif, efisien kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk

tujuan nonkarier maupun karier bagi sumber daya manusia melalui latihan dan pendidikan.

Pimpinan dalam suatu perusahaan semakin menyadari bahwa sumber daya manusia yang baru saja memasuki dunia kerja pada umumnya hanya memiliki kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah ataupun dari jenjang pendidikan yang baru saja mereka tempuh. Jadi, pengembangan perlu dilakukan, karena untuk melatih dan meningkatkan kemampuannya secara nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia ini sangatlah penting dan membutuhkan dana yang besar dalam pengusahaannya, akan tetapi dengan biaya yang besar tersebut hal ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Karena dengan hal ini, maka sumber daya manusia yang ada akan terampil dan cakap, sehingga ketika mereka menyelesaikan pekerjaannya (melakukan) maka mereka akan bekerja lebih efektif, efisien, mengurangi pemborosan bahan baku dan peralatan maupun perlengkapan lainnya akan lebih awet dalam pemeliharaannya. Hasil kerjanya pun akan lebih baik yang akan berimbas pula pada meningkatnya daya saing perusahaan. Dengan daya saing yang besar ini, maka akan dapat dipastikan bahwa perusahaan tersebut nantinya akan memiliki peluang yang lebih baik agar mampu memperoleh laba yang maksimal maupun tujuan yang telah ditetapkan pada awal akan tercapai secara keseluruhan. Imbasnya bagi sumber daya manusia yang ada maka akan mendapatkan penghargaan berupa gaji yang maksimal, sehingga dapat digunakan untuk sarana memperbaiki diri dan juga penyemangat dalam bekerja.

Pengembangan sumber daya manusia sendiri juga dapat dibedakan menjadi dua. Yakni pengembangan sumber daya manusia secara makro dan secara mikro. Pengembangan sumber daya secara makro penting sekali dalam rangka mencapai tujuan pembangunan secara efektif. Pengembangan sumber daya secara makro ini

bertumpu pada pengertian bahwa pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik akan dapat menghemat sumber daya alam yang ada, atau setidaknya pengelolaan dan pemakaian sumber daya alam dapat secara tepat guna. Karena Sumber Daya Manusia yang telah dikembangkan seemikian rupa, akan memiliki skill yang cukup untuk memanfaatkan hasil alam secara berkelanjutan.

Yang kedua adalah pengembangan sumber daya manusia secara mikro. Pengembangan sumber daya manusia secara mikro ini lebih menekankan pada pengoptimalan hasil kerja yang maksimal dalam suatu perusahaan.

Baik secara makro maupun mikro, pengembangan sumber daya manusia jelaslah menuju pada sasaran yakni peningkatan kualitas sumber daya manusia yang nantinya akan bermuara pada pembangunan bangsa. Dalam pembangunan suatu bangsa memerlukan aspek pokok yang disebut dengan sumber daya (resources) baik sumber daya alam atau Natural resources maupun Sumber Daya Manusia atau human resources. Kedua sumber daya ini sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu pembangunan. Namun untuk mendukung suatu pembangunan, Sumber Daya Manusia adalah yang terpenting, karena jika sebuah negara memiliki suatu Sumber Daya Manusia yang terampil dan berkualitas maka ia akan mampu mengelola sumber daya alam yang jumlahnya terbatas.

Untuk Negara-negara berkembang, dimana terdapat “Labour Surplus Economy” artinya modal pembangunan tak dapat dituangkan hanya pada tersedianya atau kemungkinan tersedianya dana investasi. Pembangunan tersebut akan terlalu mahal dan juga akan mengalami hambatan apabila sesuatu waktu sumber investasi menjadi terbatas, baik yang berasal dari pemerintah maupun dari masyarakat. Selain itu jumlah Sumber Daya Manusia yang besar hendaknya

dijadikan sebagai keunggulan karena jumlah penduduk yang besar apabila dapat dikembangkan sebagai tenaga kerja yang efektif akan merupakan modal pembangunan yang besar yang sangat menguntungkan bagi usaha – usaha disegala bidang.

Pentingnya pengembangan sumber daya manusia ini juga dapat diklasifikasikan menurut manfaatnya bagi masing-masing subjek yang ada, yakni bagi individu selaku tenaga kerja, perusahaan, dan untuk personal, hubungan manusia, dan pelaksanaan kebijakan.

1. Manfaat untuk individu selaku tenaga kerja
2. Membantu individu selaku tenaga kerja dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan yang efektif.
3. Melalui pengembangan Sumber Daya Manusia, peubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan.
4. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
5. Membantu seseorang dalam mengatasi stress, tensi, kekecewaan, dan konflik.
6. Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan berkomunikasi, dan sikap.
7. Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan pekerjaan.
8. Mengarahkan seseorang pada tujuan personal sambil memperbaiki keterampilan berinteraksi.
9. Memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan
10. Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar

11. Membantu seseorang dalam mengembangkan keterampilan berbicara dan mendengarkan juga kemampuan menulis.
12. Membantu mengurangi rasa takut dan khawatir dalam mencoba melakukan tugas baru.
13. Manfaat untuk perusahaan
14. Mengarahkan kemampulabaan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan
15. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan
16. Memperbaiki moral pekerja
17. Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan
18. Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik
19. Membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan.
20. Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan
21. Membantu pengembangan perusahaan
22. Belajar dari karyawan yang dilatih
23. Membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan
24. Membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan
25. Menyediakan informasi untuk kebutuhan masa depan dalam semua segi di perusahaan
26. Perusahaan mendapat keputusan yang lebih efektif dalam pemecahan masalah
27. Membantu dalam pengembangan promosi dari dalam perusahaan
28. Membantu dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan pekerja dan manajer yang sukses
29. Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kulaitas kerja.

30. Membantu agar terjadi penurunan biaya dalam banyak aspek, seperti produksi, personalia, administrasi, dan sebagainya
31. Mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi dan kemampuan dalam pengetahuan.
32. Memperbaiki hubungan antara pekerja dan manajemen.
33. Mengurangi biaya konsultasi dari pihak luar dengan memanfaatkan konsultan internal yang kompeten
34. Menstimuli pengelolaan pencegahan terjadinya banyak pemecatan
35. Mengurangi perilaku suboptimal, seperti menyembunyikan alat.
36. Menciptakan iklim yang tepat untuk pertumbuhan dan komunikasi.
37. Membantu dalam perbaikan komunikasi organisasi perusahaan .
38. Membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada
39. Membantu dalam mengatasi konflik dan juga mencegah stres dan tensi
40. Manfaat Untuk Personal, Hubungan Manusia, dan Pelaksanaan Kebijakan
41. Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual
42. Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan dan atau promosi
43. Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatanyan disepakati
44. Menyediakan informasi tentang hukum pemerintah yang berlaku dan kebijakan administrasi
45. Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal.
46. Membuat kebijakan, aturan, dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan
47. Memperbaiki moral membangun kepanduan gerak
48. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang, dan koordinasi

49. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup

C. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara umum tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan (Armstrong, 1997:507). Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan Sumber Daya Manusia ini, kinerja individual dan kelompok adalah subyek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka. Secara rinci tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan yang semakin baik.

2. Mencapai Efisiensi

Pengembangan Sumber Daya Manusia bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan

berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Meminimalisir Kerusakan

Pengembangan Sumber Daya Manusia bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya

4. Mengurangi Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Meningkatkan Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari Sumber Daya Manusia kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan bersangkutan.

6. Memelihara Moral Pegawai

Dengan pengembangan moral Sumber Daya Manusia akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Meningkatkan Peluang Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Meningkatkan Kemampuan Konseptual

Dengan pengembangan, Sumber Daya Manusia semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill nya lebih baik

9. Meningkatkan Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manager akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertical dan horizontal semakin harmonis

10. Peningkatan Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan benefits) Sumber Daya Manusia akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. Peningkatan Pelayanan Kepada Konsumen

Menurut Schuler dalam buku yang ditulis oleh Sondang P Siagian tahun 2008 halaman 124 tujuan dari kegiatan pengembangan Sumber Daya Manusia adalah

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk

Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditunjukkan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

2. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja

Dengan semakin banyaknya keterampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi. Misalnya, bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru oleh karena pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.

3. Meningkatkan komitmen karyawan

Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.

4. Mengurangi turn over dan absensi

Bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat turn over absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan (Armstrong, 1997:507).

Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya manusia ini, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

Secara rinci tujuan pengembangan Sumber Daya Manusia dapat diuraikan sebagai berikut:

2. Meningkatkan produktivitas kerja

Program pengembangan yang dirancang dengan baik akan membantu meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kuantitas kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena meningkatnya *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang bersangkutan.

3. Mencapai efisiensi

Efisiensi sumber-sumber daya organisasi akan terjaga apabila program pengembangan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan. Dengan kata lain pemborosan dapat ditekan, karena biaya produksi kecil dan pada akhirnya daya saing organisasi dapat meningkat.

4. Meminimalisir kerusakan

Dengan program pengembangan yang baik, maka tingkat kerusakan barang/produksi dan mesin-mesin dapat diminimalisir karena para pegawai akan semakin terampil dalam melaksanakan tugasnya.

5. Mengurangi kecelakaan

Dengan meningkatnya keahlian/kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas, maka tingkat kecelakanaan pun dapat diminimalisir.

6. Meningkatkan pelayanan

Pelayanan merupakan salah satu nilai jual organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, salah satu tujuan pengembangan sdm adalah meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan layanan kepada konsumen.

e. Memelihara moral pegawai

Moral pegawai diharapkan akan lebih baik, karena dengan diberikannya kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti program pengembangan pegawai, maka pengetahuan dan keterampilannya diharapkan sesuai dengan pekerjaannya, sehingga antusiasme pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan akan meningkat.

f. Meningkatkan peluang karier

Karena pada umumnya promosi didasarkan pada kemampuan dan keterampilan pegawai, maka kesempatan pegawai yang telah mengikuti

program pengembangan untuk meningkatkan karier akan semakin terbuka dengan karena keahlian dan kemampuannya akan menjadi lebih baik.

g. Meningkatkan kemampuan konseptual

Pengembangan ditujukan pula untuk meningkatkan kemampuan konseptual seorang pegawai. Dengan kemampuan yang meningkat, maka diharapkan pengambilan keputusan atas suatu persoalan akan menjadi lebih mudah dan akurat.

9. Meningkatkan kepemimpinan

Human relation adalah salah satu aspek yang menjadi perhatian dalam program pengembangan. Dengan meningkatnya kemampuan *human relation*, maka diharapkan hubungan baik ke atas, ke bawah, maupun ke samping akan lebih mudah dilaksanakan.

10. Peningkatan balas jasa

Prestasi kerja pegawai yang telah mengikuti program pengembangan diharapkan akan lebih baik. Seiring dengan meningkatnya prestasi kerja pegawai, maka balas jasa atas prestasinya pun akan semakin baik pula.

11. Peningkatan pelayanan kepada konsumen

Dengan meningkatnya kemampuan pegawai, baik konseptual, maupun teknis, maka upaya pemberian pelayanan kepada konsumen pun akan berjalan lebih baik pula. Dengan demikian diharapkan kepuasan konsumen sebagai pemakai barang/jasa akan terpenuhi

Tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Martoyo (1992) adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Menurut Manullang (1980), tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama dengan tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu : (1) menambah pengetahuan; (2) menambah ketrampilan; (3) merubah sikap.

D. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

³²
Bagi organisasi, paling tidak ada 7(tujuh) manfaat yang dapat dipetik dari pengembangan SDM, yaitu :

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.
4. Meningkatkan semangat kerja dalam organisasi dengan komitmen yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang berdampak pada tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Bagi para anggota organisasi, paling sedikit ada 10(sepuluh) manfaat dari pengembangan Sumber Daya Manusia, antara lain :

1. Membantu para pegawai untuk membuat keputusan yang lebih baik
2. Meningkatkan kemampuan para pegawai dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
4. Timbul dorongan dalam diri pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya
5. Meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik, sehingga memperbesar rasa percaya pada diri sendiri
6. Tersedianya informasi berbagai program yang dapat dimanfaatkan para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual
7. Meningkatkan kepuasan kerja
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang
9. Makin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan

21

Sedangkan manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1992), yaitu :

- a. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk

Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.

- b. Meningkatkan produktivitas

Dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan ketrampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi

pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan demikian diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya.

c. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja

Dengan semakin banyaknya ketrampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, oleh karena pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.

d. Meningkatkan komitmen karyawan

Dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.

e. Mengurangi turn over dan absensi

Bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat turn over absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

Jika disimak dari pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan pegawai, pada umumnya adalah sebagai berikut :

- a. Agar pegawai dapat melakukan pekerjaan lebih efisien.
- b. Agar pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai.

- c. Agar pegawai lebih cepat berkembang.
- d. Menstabilisasi pegawai.

Untuk mengembangkan potensi pegawai melalui kesempatan menjalani penugasan pada jabatan-jabatan hirarki, dari yang sederhana sampai yang kompleks. Disamping itu bagi para pegawai juga diikuti sertakan dalam pendidikan dan pelatihan.

Apabila pegawai dilatih dan selama proses latihan atau pengembangan, pegawai diberitahu atau ditambah pengetahuannya bagaimana cara terbaik dalam melakukan sesuatu pekerjaan atau kegiatan tertentu. Bila cara terbaik untuk mengerjakan sesuatu itu benar-benar dikuasai oleh pegawai yang bersangkutan, maka dalam melaksanakan pekerjaan itu dia akan lebih efisien mengerjakannya jika dibandingkan dengan cara mengerjakannya sebelum ia mengikuti latihan yang bersangkutan.

Selanjutnya pegawai yang lebih trampil atau lebih mempunyai pengetahuan dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan oleh pimpinan tidak perlu selalu mengawasinya. Jika pegawai dilatih atau dikembangkan yang salah satu tujuannya agar pimpinan dapat mengurangi pengawasannya terhadap pegawai tersebut.

Program-program pendidikan dan pengembangan Sumber Daya Manusia diarahkan pada pemeliharaan dan peningkatan kinerja pegawai. Program pendidikan adalah suatu proses yang di desain untuk memelihara ataupun meningkatkan kinerja pegawai. Program pengembangan adalah suatu proses yang didisain untuk mengembangkan kecakapan yang diperlukan bagi aktivitas kerja dimasa datang. Ada perbedaan pengertian antara peningkatan dengan pengembangan kinerja

pegawai. Peningkatan mengacu pada kuantitas, yaitu meningkatnya kemampuan baru bagi pekerja.

Sedangkan manfaat dari pengembangan pegawai dapat dilihat dalam dua sisi yaitu,

1. Dari sisi individu pegawai yang memberi manfaat sebagai berikut :
 - a. Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip-prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
 - b. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara-cara pelaksanaan yang lama.
 - c) Merubah sikap.
 - c. Memperbaiki atau menambah imbalan/balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.
2. Sedangkan dari sisi organisasi, pengembangan pegawai dapat memberi manfaat sebagai berikut :
 - a. Menaikkan produktivitas pegawai.
 - b. Menurunkan biaya.
 - c. Mengurangi turnover pegawai
 - d. Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisirnya ketiga manfaat tersebut terlebih dahulu.

Manullang (1980) mengatakan bahwa dalam suatu organisasi, sesungguhnya ada tiga golongan yang bertanggungjawab terhadap pengembangan pegawai, yaitu :

- a. Pegawai yang bersangkutan.
- b. Atasan atau pimpinan pegawai yang bersangkutan.
- c. Staf pelaksana pada semua bagian.

Setiap pegawai mempunyai tanggung jawab untuk mengembangkan dirinya sendiri. Selama masih ada kemungkinan, setiap pegawai ingin untuk menambah pengetahuan, ketrampilan atau merubah sikap sesuai dengan perkembangan zaman dan kebutuhan. Tanpa keinginan itu, pegawai tersebut bersifat statis.

Atasan atau pimpinan bertanggungjawab untuk mengembangkan bawahannya. Sebab bawahan yang ada mempunyai berbagai karakter yang berbeda, maka sesungguhnya tanggungjawab terbesar berada ditangan pemimpin yang bersangkutan. Dengan disadarinya arti penting pengembangan sumber daya manusia oleh pimpinan, maka akan lebih memudahkan dalam merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi yang dipimpinnya.

E. ⁷Metode-Metode Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan (training dan education) didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya.

Sasaran pengembangan karyawan adalah:

1. Meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau technical skill.
2. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau managerial dan conceptual skill.

Metode pengembangan terdiri dari:

1. Metode latihan atau training

2. Metode pendidikan atau education

Latihan/training diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan/education diberikan kepada karyawan manajerial.

1. Metode Latihan atau Training

Metode latihan didasarkan pada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain.

Metode-Metode Latihan Menurut Andrew F. Sikula:

23

1. On the job

Para peserta latihan langsung bekerja ditempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan dibedakan dalam 2 cara, yaitu :

- a. Cara informal, yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperintahkan untuk mempraktekannya.
- b. Cara formal, yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior.
- c. Kebaikan dari cara on the job ini adalah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Keburukannya adalah pelaksanaan sering tidak teratur (tidak sistematis), dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman.

2. Vestibule

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu diplikasi dari bahan, alat dan kondisi yang mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

3. Demonstration and example

Yaitu metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara mengerjakan sesuatu pekerjaan. Demonstrasi ini biasanya dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video dan lain-lain.

4. Simulation

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

5. Apprenticeship

Metode ini adalah cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan, sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

6. Classroom methods

Metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, diskusi, role playing, metode studi kasus, seminar dan lain-lain.

2. Metode Pendidikan (Education Metode).

Metode pendidikan (education) ²³ menurut Andrew F. Sikula (1981 : 243-274) adalah sebagai berikut:

a. Training methods atau classroom method

Ini merupakan metode latihan didalam kelas yang disebut juga metode pendidikan (development), karena manajer adalah juga karyawan.

b. Understudies

Understudies atau under study adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.

c. Job rotation and planned progression

Job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambahkan keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.

d. Coaching-counseling

Metode ini adalah metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Counseling sebagai cara pendidikan dengan melakukan diskusi pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.

e. Junior board of executive or multiple management

Merupakan suatu komite penasehat yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (top management).

Kebaikannya, biaya pendidikan murah, mempermudah mendapatkan pengalaman praktis, dan membantu pencarian manajer yang berbobot. Kelemahannya, pendidikan waktunya cukup lama, dan perumusan masalah sering bertele-tele.

f. Committee assignment

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan. Bentuk komite diantaranya adalah komite formal dan informal, komite tetap dan sementara, serta komite eksekutif dan staf.

g. Business games

Business games (permainan bisnis), adalah pengembangan yang dilakukan dengan di adu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi bisnis. Tujuannya untuk melatih para peserta dalam pengambilan keputusan yang baik pada situasi/kondisi dan objek tertentu.

h. Sensitivity training

Maksudnya adalah pendidikan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara para karyawan dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.

i. Other development method.

Metode ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, untuk meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan dan kualitas agar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

3. ⁷ Tolak Ukur Metode Pengembangan.

Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain sebagai berikut:

- a. Prestasi kerja karyawan
- b. Kedisiplinan karyawan
- c. Absensi karyawan
- d. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin
- e. Tingkat kecelakaan karyawan
- f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu.
- g. Tingkat kerjasama karyawan.
- h. Tingkat upah insentif karyawan
- i. Prakarsa karyawan
- j. Kepemimpinan dan keputusan manajer.

4. Kendala – kendala Pengembangan

Yang menjadi kendala dalam pengembangan, yaitu:

- a. Peserta
- b. Pelatih atau instruktur
- c. Fasilitas pengembangan
- d. Kurikulum
- e. Dana pengembangan

F. Penilaian Prestasi Karyawan

1. Pengertian Penilaian Prestasi Karyawan

Istilah yang sama artinya dengan penilaian prestasi adalah konduite, employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personnel review, servis rating, dan atau behavioral assessment.

Pengertian prestasi karyawan menurut beberapa ahli yaitu:

1. Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan ; Penilaian Prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.
Meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan.
2. Andrew F. Sikula ; Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities or status of some object, person, or thing. (Penilaian adalah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas atau status dari beberapa objek, orang, atau benda). Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development. (Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan).
3. Dale Yoder ; Personnel appraisals refers to the formal procedures used in working organizationn to evaluate the personalities and contributions and potential of group numbers. (Penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan didalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan pegawai).
4. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Karyawan

Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut:
Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa :

- a. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- b. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- d. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- e. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- f. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor managers, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan (subordinate) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- g. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- j. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

- k. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (job description).
- 38
5. Penilai Prestasi Karyawan
- Penetapan penilai (appraisal) yang qualified sangat sulit karena harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:
- a. Penilai harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan di nilai supaya penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.
 - b. Penilai mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah (right or wrong), baik atau buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Dan tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas suka atau tidak suka (like or dislike).
 - c. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaandari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.
 - d. Penilai harus mempunyai kewenangan (authority) formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
 - e. Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil. Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian prestasi karyawan secara umum, dikenal ada 2 macam penilai, yaitu:
 - 1. Penilai informal
 - 2. Penilai formal, dibagi menjadi 2 macam, yaitu:
 - a. Penilai individual
 - b. Penilai kolektif
6. Dasar Penilaian Dan Unsur-Unsur yang Dinilai
- a. *Dasar Penilaian*

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan. Tolok ukur yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja karyawan adalah standar. Secara umum standar berarti apa yang akan di capai sebagai ukuran untuk penilaian. Secara garis besar standar di bedakan atas dua:

1. Tangible standard adalah sasaran yang dapat ditetapkan dengan alat ukur atau standarnya. Terbagi atas:

- c. Standar dalam bentuk fisik
- d. Standar dalam bentuk uang

2. Intangible standard adalah standar yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya, misalnya perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan.

3. Prestasi Kerja.

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

4. Kerja

Kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu .

5. Semangat Kerja

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

6. Produktifitas Kerja

Produktifitas kerja adalah perbandingan antara output dengan input, dimana output-nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik.

7. Produktifitas per Kapita.

Produktifitas per kapita adalah besarnya produksi yang dihasilkan per jiwa, per satu jam/hari kerja (productivity per man/hour/day).

b. *Unsur – Unsur Yang Di Nilai*

1. Kesetiaan
2. Prestasi Kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerja sama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggung jawab

19
G. **Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Sumber Daya Manusia**

Menurut Baron & Byrne (1994) ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja.
2. Faktor individual atau karakteristik karyawan. Pada faktor individual ada dua predictor penting terhadap kepuasan kerja yaitu status dan senioritas.

Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain.

Hal itu berarti dua faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan lebih merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal.

Pendekatan Wexley dan Yukl (1977) berpendapat bahwa pekerjaan yang terbaik bagi penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan baik faktor pekerjaan maupun faktor individunya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: gaji, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja dan kesempatan untuk maju serta faktor individu yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut dan sifat-sifat kepribadian.

Pendapat yang lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown, mengemukakan adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

a. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan jaminan social

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (sense of belonging).

Sedangkan Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956) sebagai berikut :

a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.

- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas. As'ad

Berbeda dengan pendapat Blum ada pendapat lain dari Gilmer (1966) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

a. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

b. Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

c. Pengawasan (Supervise)

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

f. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat

ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah:

1. Prestasi
2. Penghargaan
3. Kenaikan jabatan
4. Pujian.

Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah:

1. Kebijakan perusahaan
2. Supervisor
3. Kondisi kerja
4. Gaji

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut di atas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang

dirasakannya. Oleh karenanya sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan. Meskipun untuk batasan kepuasan kerja ini belum ada keseragaman tetapi yang jelas dapat dikatakan bahwa tidak ada prinsip-prinsip ketetapan kepuasan kerja yang mengikat dari padanya.

Berbagai metode dapat digunakan dalam program pengembangan. Metode pengembangan yang paling terkenal dan banyak digunakan, antara lain :

a. Metode Understudy

Teknik pengembangan understudy serupa dengan metode on the job. Belajar dengan berbuat ditekankan melalui kebiasaan. Pada tehnik understudy tidak melakukan tugas secara penuh, tetapi diberikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam understudy, peserta diberikan latar belakang masalah dan pengalaman-pengalaman tentang suatu kejadian, kemudian mereka harus menelitinya dan membuat rekomendasi secara tertulis tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas-tugas unit kerja. Motivasi dan minat kerja pada umumnya tinggi apabila digunakan tehnik understudy. Konsep understudy memungkinkan perencanaan pegawai secara sistematis dan terkoordinasi serta dapat digunakan dengan jarak waktu yang lama.

b. Metode Job Rotasi dan kemajuan berencana

Job rotasi yang melibatkan perpindahan peserta dari suatu pekerjaan pada pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari suatu penempatan pada penempatan lainnya yang direncanakan atas dasar tujuan belajar. Keuntungan job rotasi adalah antara lain: pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama

antarapegawai, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai.

c. **Metode Coaching-Counseling**

Coaching adalah suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan ketrampilan.ketrampilan kepada pegawai bawahan. Counseling merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri dan merealisasikan diri, sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Metode pelatihan yang paling terkenal dan banyak digunakan, antara lain :

a. **Metode On The Job Training**

Hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode on the job training. Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari on the job training adalah lebih formal dalam format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Metode ini dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sample-sampel masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Manfaat dari metode

ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan atau job yang jelas.

29

b. Job Instruction Training (Latihan Instruktur Pekerjaan)

Adalah dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan secara langsung pada pekerjaan dan terutama digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara-cara pelaksanaan pekerjaan sekarang. Pada metode ini didaftarkan semua langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pekerjaan sesuai dengan urutannya.

salah satu teknik dalam *on the job* di mana pelatih (*trainer*) diberikan pelatihan terlebih dahulu sebelum trainer tersebut itu memberikan pelatihan kepada staff. Kelebihan dari metode ini adalah pelatih telah mendapatkan keahlian tentang cara melatih sehingga pelatihan dapat dilakukan dengan lebih maksimal. Kelemahan dari metode ini adalah adanya tambahan biaya untuk melatih para pelatih.

c. Job Rotation (Rotasi Pekerjaan)

Tujuan rotasi kerja adalah memperluas latar belakang karyawan dalam bisnis. Karyawan berpindah dalam periode tertentu dan diberi pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda serta praktek berbagai macam ketrampilan manajerial.

Keuntungan menggunakan metode ini antara lain :

1. Memberi latar belakang umum tentang organisasi, dan memberi sudut pandang bersifat organisasional.
2. Mendorong kerja sama antar departemen.
3. Memperkenalkan sudut pandang yang segar secara periodik kepada berbagai unit.
4. Mendorong keluwesan organisasi melalui penciptaan sumber daya manusia yang fleksibel.

5. Mampu melaksanakan penilaian presentasi secara komparatif dengan lebih obyektif.
6. Memperoleh keunggulan dalam setiap situasi.

Sedangkan kelemahan metode ini adalah:

1. Tidak memberikan tanggung jawab penuh terhadap karyawan yang sedang dirotasi
2. Waktu kerja singkat

d. Apprenticeships / understudy / magang

Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Metode ini digunakan untuk mengembangkan keahlian perorangan, sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

Magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti kegiatan/pekerjaan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu yang sudah berpengalaman, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan sesuatu kegiatan. Metode ini digunakan untuk mengembangkan keahlian perorangan sehingga para karyawan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya. Metode magang tepat digunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan tertentu seperti karyawan pengrajin.

Kelebihan magang adalah peserta/karyawan tidak turut campur secara langsung dalam pekerjaan sehingga tidak mempengaruhi pekerjaan pemangku jabatan tertentu. Selain itu magang juga dapat memberikan pelatihan yang ekstensif. Sedangkan kelemahan magang adalah waktunya yang relatif lama, biaya yang cukup mahal, dan kemungkinan kurangnya

motivasi dari pemangku jabatan tertentu sehingga tidak menunjukkan pekerjaan yang benar.

e. *Coaching and counseling* / bimbingan dan penyuluhan

Adalah suatu cara pelaksanaan pelatihan dimana atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini pengawas diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada peserta mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior atau ahli. Penyuluhan efektif bila latihannya diindividualisasikan dan peserta belajar melakukan pekerjaan langsung.

Kelebihan metode ini adalah memudahkan tranfer belajar kepada para peserta/karyawan juga dapat menciptakan hubungan langsung antara karyawan dengan pelatih. Sedangkan kelemahannya adalah tidak memberikan waktu kerja penuh yang sesungguhnya.

f. *Demonstration and example* / demonstrasi dan pemberian contoh

Dalam metode ini pelatih harus memberi contoh/memperagakan cara melakukan pekerjaan/cara bekerja suatu alat/mesin. Sangat efektif karena peserta mendapat teori dan praktek secara langsung sehingga memudahkan transfer belajar. Selain itu metode ini juga tidak membutuhkan fasilitas yang terpisah. Namun, kelemahan dari metode demonstrasi dan pemberian contoh adalah peserta/karyawan turut campur dengan pekerjaan sehingga jika melakukan kesalahan dapat merusak peralatan yang ada dan menghambat pekerjaan.

g. Penugasan sementara

Penempatan peserta/karyawan pada posisi manajerial atau anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Peserta terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata. Kelebihan dari metode penugasan sementara adalah peserta/karyawan diberikan tanggung jawab secara langsung sehingga peserta/karyawan bekerja dengan serius. Kelemahannya adalah tentang pemberian waktu yang relatif singkat.

Jenis pelatihan OJT yang paling dikenal adalah *metode coaching* (*membimbing*) atau *understudy* (*sambil belajar*). Disini, seseorang pekerja yang telah berpengalaman atau penyelia yang dilatih ditugaskan untuk melatih karyawan. Pada level bawah, orang yang dilatih bisa mendapatkan keterampilan dengan mengamati penyelia. Metode ini juga digunakan secara luas pada level manajemen yang tinggi

OJT memiliki beberapa keunggulan. Metode ini relatif tidak mahal karena orang yang dilatih belajar sambil bekerja. Tidak membutuhkan fasilitas diluar kantor yang mahal seperti ruang kelas atau peralatan belajar tertentu. Metode ini juga memberikan pembelajaran, karena orang yang dilatih belajar sambil melakukannya dan mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi mereka. Tetapi ada beberapa hal untuk diperhatikan saat menggunakan OJT

Yang paling penting, jangan terlalu mengandalkan keberhasilan dari sebuah program OJT. Latihlah para pelatih dengan hati-hati, dan berikan bahan pelatihan yang diperlukan. Misalnya, para pelatih harus mengetahui prinsip-prinsip belajar dan empat-langkah teknik instruksi. harapan yang rendah dan peran pelatih bisa menghasilkan prestasi yang buruk dari orang yang dilatih Jadi orang yang melatih

harus menekankan harapan yang tinggi untuk keberhasilan orang-orang yang mereka latih.

H. ¹⁰Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

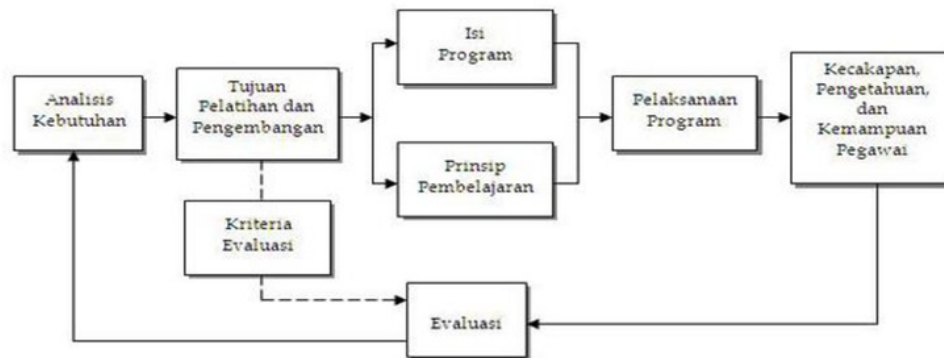
Pada hakekatnya pengembangan sumber daya manusia diarahkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar organisasi. Namun sebelum proses pengembangan sumber daya manusia ini dilaksanakan, maka ada dua pertanyaan pokok yang harus dijawab, yaitu:

1. Apakah kebutuhan pelatihan kita?
2. Apa yang ingin kita penuhi melalui upaya pengembangan sumber daya manusia?

Setelah menentukan tujuan proses pengembangan sumber daya manusia, maka manajemen dapat menentukan metode-metode yang cocok dan media yang tepat untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan tersebut. Pada dasarnya banyak sekali metode dan media yang dapat digunakan, namun dalam prakteknya, pemilihan metode tersebut tergantung pada tujuan pengembangan sumber daya manusia. Secara umum, pengembangan sumber daya manusia harus selalu dievaluasi secara terus-menerus dalam rangka memfasilitasi perubahan dan memenuhi tujuan organisasi.

Dalam bentuk bagan, proses/tahap pengembangan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar. 1 :Proses/Tahap Program Pelatihan dan Pengembangan SDM



Sumber: Diadaptasi dari Werther and Davis (1996:287)

a. Menentukan Kebutuhan

Seperti tergambar dalam bagan, bahwa langkah pertama dalam proses pengembangan sumber daya manusia adalah analisis kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang menurut Werther and Davis (1996:286): “*Needs assesments diagnoses current problems and future challenges to be met through training and development*”. Secara bebas dapat diterjemahkan sebagai berikut: Analisis kebutuhan yaitu suatu proses mendiagnosa masalah-masalah yang terjadi pada saat ini dan tantangan masa depan yang akan diantisipasi melalui pelatihan dan pengembangan. Penentuan kebutuhan ini bukan karena organisasi/perusahaan lain melakukan hal yang sama, akan tetapi harus benar-benar dilandasi kebutuhan organisasi. Atau dengan kata lain prinsip pertama yang harus dipenuhi adalah mengetahui apa yang dibutuhkan.

Analisis kebutuhan (*needs assessment*) adalah suatu penentuan kebutuhan pelatihan yang sistematis yang terdiri dari tiga jenis analisis. Analisis-analisis tersebut diperlukan dalam menentukan tujuan pelatihan. Ketiga analisis tersebut

adalah analisis organisasional (*organisational analysis*), analisis pekerjaan (*job analysis*), dan analisis individual (*individual analysis*).

Analisis organisasional adalah suatu analisis yang berusaha untuk menjawab pertanyaan mengenai dimana tempat atau bagian mana dari organisasi yang paling membutuhkan pelatihan dan faktor-faktor apa yang mungkin mempengaruhi pelatihan. Dengan kata lain analisa organisasional berarti melihat keseluruhan organisasi dalam menentukan dimana program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan akan diselenggarakan. Dalam analisa ini, tujuan-tujuan strategis organisasi juga rencana-rencana organisasi, perlu dipertimbangkan dengan seksama. Biasanya analisa ini juga dipikirkan pada waktu proses perencanaan sumber daya manusia. Untuk melakukan analisis organisasional, organisasi harus memperhatikan tujuan-tujuan organisasi, inventarisasi pegawai, dan lingkungan organisasi. Selain itu perkiraan suplai pegawai dan gap yang ada perlu mendapat perhatian.

Analisis pekerjaan adalah suatu analisis yang mencoba menjawab mengenai apa yang seharusnya dilatihkan sehingga pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Dalam melakukan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan – yang menggambarkan pekerjaan yang harus dilakukan - dan deskripsi jabatan – yang menggambarkan kompetensi yang harus dimiliki dalam melakukan suatu pekerjaan - harus menjadi perhatian. Namun demikian, jika ternyata uraian pekerjaan yang ada tidak cukup sebagai sumber informasi, bila perlu diadakan wawancara terhadap para manajer dan para pegawai non-manajer (operasional) untuk mendapat saran/masukan yang diinginkan sehubungan dengan rencana penyelenggaraan program pengembangan pegawai.

Analisis individual adalah suatu analisis yang mencoba menjawab mengenai siapa yang memerlukan pelatihan dan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh para

pegawai tersebut. dengan kata lain analisa individual memfokuskan diri pada pegawai yang akan diikutsertakan dalam program pengembangan pegawai. Analisa ini berkaitan dengan dua pertanyaan pokok sebagai berikut:

1. Siapa yang perlu diikutsertakan dalam program pengembangan?
2. Jenis pengembangan pegawai apa yang dibutuhkan?

Untuk menjawab pertanyaan pertama, maka cara sederhana dengan membandingkan kinerja pegawai dengan standar yang telah ditentukan dapat digunakan. Apabila hasil perbandingan menunjukkan tidak ada gap antara standar dengan kinerja, maka program pengembangan tidak dibutuhkan. Jika ternyata kinerja pegawai di bawah standar yang diinginkan, maka upaya lebih lanjut untuk mengetahui penyebabnya perlu dilakukan.

Selain cara tersebut di atas, bermain peran, dan pusat pelatihan dapat juga digunakan dalam mengadakan analisa individual. Hasil program perencanaan karir juga dapat digunakan sebagaimana pusat pelatihan.

b. Menetapkan Tujuan

Penentuan tujuan yang jelas merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan. Tanpa tujuan yang jelas, maka upaya mendesain program-program pelatihan dan pengembangan merupakan suatu hal yang sulit. Selain itu adanya tujuan yang jelas akan mempermudah dalam hal pengukuran hasil yang diharapkan sekaligus mengukur keberhasilan suatu program pengembangan.

Contoh tujuan adalah sebagai berikut:

- a. Setelah mengikuti pelatihan “*Excellent Service*”, seorang *Customer Service* dapat menyelesaikan formulir permohonan pengajuan kredit dalam waktu 10 menit setelah semua informasi diterima dari pemohon kredit.
- b. Setelah mengikuti pelatihan LAKIP, peserta pelatihan dapat menyusun LAKIP sesuai format yang telah ditentukan.

c. ⁹ **Isi Program**

Isi suatu program pelatihan dan pengembangan dirancang berdasarkan analisis kebutuhan dan tujuan pelatihan dan pengembangan. Tujuan program sangat bervariasi, misalnya membentuk pegawai agar mempunyai sikap tertentu, memiliki keahlian tertentu, atau pemahaman akan pengetahuan tertentu. Namun demikian hal penting yang harus diperhatikan adalah, isi program pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan individu yang diikutsertakan dalam program tersebut.

d. **Prinsip Pembelajaran**

Dalam tataran ideal, suatu program pelatihan dan pengembangan akan lebih efektif jika metode pelatihan yang diterapkan cocok dengan gaya peserta pelatihan dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Namun demikian, pembelajaran tidak dapat diobservasi, hanya hasilnya saja yang dapat diukur.

Werther and Davis (1996:290) memaknai prinsip pembelajaran sebagai berikut: “*Learning principles are guidelines to the ways in which people learn most effectively*”. Secara bebas dapat diterjemahkan sebagai berikut: Prinsip pembelajaran adalah rambu-rambu yang dipergunakan agar seseorang dapat belajar dengan lebih efektif. Terdapat lima prinsip pembelajaran sebagai berikut:

1. *Participation* (partisipasi)

Proses pembelajaran pada umumnya akan lebih efektif jika peserta program ikut serta berpartisipasi aktif dalam program yang diikutinya. Partisipasi yang tinggi pada umumnya meningkatkan motivasi dan rasa memiliki yang tinggi yang pada akhirnya mempercepat proses pembelajaran.

2. *Repetition* (pengulangan)

Pengulangan dilakukan untuk lebih membantu peserta mengingat kembali apa yang telah disampaikan.

3. *Relevance* (relevansi)

Pembelajaran pada umumnya akan lebih efektif jika materi yang akan dipelajari relevan/atau mempunyai makna bagi si peserta.

4. *Transference* (transfer)

Jika kebutuhan akan pelatihan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, maka semakin cepat seseorang mempelajari apa yang disampaikan. Misalnya, seorang pegawai yang bekerja di Bagian Keuangan akan relatif lebih cepat mempelajari penggunaan sistem penataan keuangan baru yang diberlakukan karena dalam melakukan pekerjaannya yang bersangkutan harus menggunakan sistem tersebut.

5. *Feedback* (umpan balik)

Umpan balik berarti memberikan informasi kepada peserta pelatihan mengenai kemajuan yang telah dicapai. Umpan balik sangat berguna bagi peserta pelatihan

untuk dapat mengevaluasi diri sampai sejauh mana hasil usaha yang dilakukan dan akan mempercepat proses pembelajaran.

e. Melaksanakan Program

Suatu program pengembangan sumber daya manusia yang baik akan gagal apabila manajemen tidak mampu meyakinkan peserta akan manfaat program-program tersebut. Peserta harus mempunyai keyakinan bahwa program-program tersebut akan mampu membantu mereka dalam mencapai tujuan-tujuan pribadi dan profesional mereka.

Disadari bahwa tidak mudah mengimplementasikan program-program pengembangan ini. Adapun penyebabnya adalah para manajer cenderung berorientasi pada aksi/tindakan dan kurang memberikan perhatian pada pengembangan sumber daya manusia. Penyebab lainnya adalah kurangnya pelatih yang berkualitas. Berkualitas dalam konteks ini adalah mereka yang selain mempunyai keahlian dalam hal komunikasi, juga harus mengetahui filosofi organisasi, tujuan organisasi, organisasi formal dan informal, tujuan-tujuan program pelatihan. Hambatan lainnya adalah penyimpanan catatan (*record keeping*). Catatan prestasi ini harus dibuat sedemikian rupa

Suatu program baru harus dimonitor secara hati-hati, terutama pada saat program tersebut baru dimulai. Seperti diketahui bahwa pelatihan berkaitan dengan perubahan dimana sebagian pegawai mungkin akan menolak perubahan yang terjadi, sebagian lain mungkin akan menunggu dan berharap agar program tersebut gagal. Umpan balik dari peserta sangatlah penting dalam tahap ini. Semakin cepat masalah dipecahkan akan semakin besar peluang program tersebut untuk sukses.

Dalam pelaksanaan program perlu diperhatikan penggunaan metode. Pada dasarnya banyak metode yang dapat digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia, namun demikian penggunaannya harus disesuaikan dengan jenis program pengembangan yang diselenggarakan. Satu metode mungkin baik untuk satu jenis program, akan tetapi belum tentu baik untuk program yang lainnya. *Business game*, misalnya, akan cocok untuk para manajer dan *entry-level professional*, akan tetapi tidak akan cocok untuk para pegawai operasional. Dari berbagai metode yang ada, yang paling umum digunakan adalah *training*/pelatihan.

Selain apa yang telah diuraikan di atas, dalam pelaksanaan program pelatihan dan/atau pengembangan, perlu juga diperhatikan pemilihan dan penggunaan media. Seperti juga metode, organisasi dihadapkan pada berbagai pilihan dalam menggunakan media. Media yang dimaksudkan disini adalah metode-metode khusus dalam mengkomunikasikan id-ide dan konsep-konsep dalam pelatihan dan pengembangan. Media ini termasuk *video tape*, *film*, *closed-circuit television*, *slide projector*, *overhead projector*, *flipcharts*, dan *chalkboards*.

f. Mengevaluasi Program

Tahap akhir dalam proses pengembangan sumber daya manusia adalah mengadakan evaluasi atas program-program yang dilaksanakan, mengukur sejauh mana keefektifan program telah dicapai. Tahap ini merupakan tahap yang penting karena akan menunjukkan sejauh manfaat yang didapatkan oleh organisasi melalui program-program tersebut. Oleh karena itu departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia harus mendokumentasikan upaya tersebut dan menunjukkan pada manajemen bahwa usaha tersebut benar-benar merupakan usaha yang memberikan manfaat bagi organisasi.

Pada dasarnya, evaluasi atas suatu program pengembangan harus meliputi beberapa aspek, yaitu (1) tanggapan peserta atas program yang dijalankan, (2) sejauh mana peserta telah mempelajari dan menguasai materi yang diberikan, (3) kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan baru yang telah diperoleh dan (4) apakah tujuan program pengembangan yang dicanangkan telah tercapai.

Evaluasi suatu program dengan menanyakan kepada peserta merupakan suatu pendekatan yang relatif murah dan merupakan respon serta saran yang segera dalam peningkatan program pengembangan selanjutnya. Namun demikian evaluasi dengan cara ini terkadang lebih didasarkan kepada pendapat peserta dibandingkan dengan fakta, karena terkadang pertanyaan yang diajukan sebetulnya tidak dapat dijawab dengan segera. Misalnya jenis pertanyaan yang menanyakan mengenai manfaat program pengembangan dalam pekerjaan yang tentu saja tidak dapat dijawab sebelum peserta kembali ke tempat tugas masing-masing dan mengimplementasikan pengetahuan yang didapatkan.

Evaluasi atas materi yang didapat selama mengikuti program pengembangan dengan jalan melakukan *pretest – posttest* yaitu suatu metode penggunaan test yang sama yang diberikan sebelum dan sesudah program pengembangan. Perbandingan hasil yang diperoleh dapat digunakan sebagai gambaran sejauh mana materi telah dipahami oleh peserta. Cara lain yang dapat dilakukan adalah *control group design*, yaitu dengan cara menguji kelompok pegawai yang mengikuti program pengembangan dan kelompok pegawai yang tidak mengikuti program pengembangan. Hasil yang didapat dari kedua kelompok dapat dijadikan gambaran sejauh mana materi dapat dipahami.

Evaluasi atas kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dapat dilihat/diamati dari perilaku pegawai yang telah mengikuti program

ketika ia kembali ke tempat kerja. Jika seorang pegawai mengikuti program pelatihan mengenai pendelegasian wewenang akan tetapi ketika kembali ke tempat kerjanya ia tetap dengan pola lama yang telah ia ikuti selama bertahun-tahun tanpa delegasi wewenang, dapat dikatakan yang bersangkutan gagal memahami isi seminar sehingga organisasi tidak mendapat kontribusi apapun.

Evaluasi atas tujuan program pengembangan dapat dilihat dari kinerja organisasi. Misalnya suatu program pelatihan bertujuan untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam pengerjaan suatu produk. Jika setelah pelatihan berakhir dan diimplementasikan dalam pekerjaan ternyata tingkat kerusakan tetap sama, dapat dikatakan program tersebut kurang memberikan dampak yang berarti pada organisasi. Selain itu mungkin saja suatu aspek meningkat setelah pegawai mengikuti program pelatihan akan tetapi aspek lain justru mengalami penurunan.

Sementara itu evaluasi pelatihan menurut Marchington and Wilkinson (1996), bersumber dari hasil pemikiran Kirkpatrick (1972) yang membagi evaluasi ke dalam 4 (empat) tingkatan, yaitu *reaction*, *immediate*, *intermediate*, and *ultimate level*.

Reaction level mengukur apa yang peserta pelatihan rasakan mengenai pelatihan yang mereka ikuti. Pada dasarnya tidak ada studi yang membuktikan bahwa reaksi peserta yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai, namun demikian dapat diasumsikan bahwa apabila peserta merasa puas dengan program pelatihan yang mereka ikuti, maka mereka akan mengaplikasikan apa yang mereka dapat dalam pelatihan ke lingkungan kerja.

Namun demikian, Frances dan Bee (1995) berpendapat bahwa *reaction level* hanya sebagian dari gambaran evaluasi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa

reaction level tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai apakah pelatihan yang diberikan mencapai tujuan yang diinginkan atau tidak atau apa yang telah didapat dari pelatihan, atau bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja pegawai/organisasi.

Immediate level mengukur mengenai apa yang telah dipelajari oleh peserta dari pelatihan yang diselenggarakan. Menurut Frances dan Bee (1995) ada dua tipe *immediate level*. Yang pertama mengukur apakah tujuan pelatihan telah tercapai. Sedangkan yang kedua mengukur apa yang telah dicapai dari pelatihan. Oleh karena itu penilaian sebelum dan sesudah pelatihan perlu dilakukan, sehingga akan terlihat hasil dari pelatihan yang diselenggarakan.

Intermediate level mengukur efek pelatihan terhadap kinerja. Dengan kata lain evaluasi ini ingin melihat apakah ada peningkatan dalam kinerja atau tidak atau sejauh mana peningkatan kinerja setelah pelatihan selesai dilakukan. Selanjutnya, evaluasi ini menilai apakah gap yang ada telah berhasil dijembatani. Namun demikian, Frances dan Bee (1995) menilai bahwa masih ada beberapa masalah jika tidak ada indikator kinerja yang ditentukan sejak awal dan level pra-pelatihan tidak diukur.

Ultimate level mengukur/menilai hasil pelatihan pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Level ini terutama berkaitan dengan bagaimana para pegawai mengerjakan pekerjaan mereka. Dengan kata lain *ultimate level* melihat pada hasil perubahan kinerja yang berdampak pada kinerja organisasi. Melihat rumitnya level ini, para ahli sepakat menilai bahwa level ini adalah level yang paling sulit untuk dilaksanakan. Frances dan Bee (1995:257) mengemukakan tiga alasan mengapa level ini sangat sulit untuk dilakukan/dievaluasi. Pertama, tidak adanya ukuran yang jelas. Kedua, ada beberapa faktor lain selain pelatihan yang dapat mengintervensi

dan mempengaruhi hasil evaluasi. Ketiga, ukuran kinerja sering berkaitan dengan seluruh unit. Jika pelatihan tidak diarahkan/diberikan kepada seluruh pegawai dalam unit yang bersangkutan, maka akan sangat sulit untuk mengidentifikasi efek pelatihan terhadap individu atau kelompok pegawai yang telah mendapat pelatihan.

Selain apa yang telah diuraikan oleh Kirkpatrick, Reilly dan Clarke (1990:120-121) membagi evaluasi menjadi tiga jenis evaluasi, yaitu *in-course evaluation*, *end-of-course evaluation*, and *long-term evaluation*. *In-course evaluation* kadang-kadang terlihat agak tumpang tindih dengan fungsi monitoring. Karena evaluasi tipe ini berusaha untuk mengecek secara teratur mengenai apakah pelatihan berjalan pada el yang benar. Cara yang biasanya dilakukan adalah dgn mengadakan monitoring per hari atau per minggu dengan jalan memberikan kuesioner atau mereview setiap sesi yang telah dijalani. Keuntungan tipe ini adalah, penyelenggara akan mengetahui dengan cepat maslah-masalah yang berkembang dan ketidakpuasan yang dialami peserta.

End-of-course evaluation adalah tipe evaluasi yang paling umum dalam setiap program pelatihan. Validasi pada umumnya termasuk evaluasi tipe ini. Tujuan evaluasi ini adalah untuk menilai tercapai tidaknya tujuan yang telah disebutkan sebelumnya. Sarana yang digunakan untuk menilai pemahaman partisipan pada umumnya adalah ujian, essay, dan praktek dengan berbagai variasi. Selain itu, pernyataan partisipan tentang apakah mereka mempertimbangkan tujuan dan sasaran yang telah tercapai juga termasuk validasi. Saran lain yang paling umum adalah menggunakan kuesioner. Kadang-kadang penggunaan kuesioner diikuti dengan diskusi tentang respon/ tanggapan dari partisipan. Namun demikian, penggunaan kuesioner ini seringkali kurang efektif, karena cenderung menghasilkan evaluasi yang bersifat menyenangkan penyelenggara (*happy sheet*).

Long-term evaluation adalah yang paling dipercaya sebagai satu-satunya yang paling bernilai. Namun demikian, diakui sangat sulit untuk mengukur kinerja partisipan setelah mereka kembali ke pekerjaannya masing-masing. Kadang-kadang hal ini disebabkan oleh partisipan itu sendiri. Sangat mudah untuk melupakan apa yang telah didapatkan dari pelatihan segera setelah selesai mengikuti pelatihan.

g. Mutasi

1. Pengertian ³² mutasi

Mutasi merupakan salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan. Mutasi harus didasarkan atas indeks prestasi yang dapat dicapai oleh karyawan yang bersangkutan.

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi. Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai agar semangat dan produktivitas kerja meningkat.

Ada 3 landasan pelaksanaan mutasi, yaitu :

- a. Merit system, adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif dan prestasi kerja. Ini Merupakan dasar mutasi yang baik karena:
 1. Output dan produktifitas kerja meningkat;
 2. Semangat kerja meningkat;
 3. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun;
 4. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik;
 5. Jumlah kecelakaan akan menurun.

- b. Seniority system, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja karyawan. Sistem ini tidak obyektif karena orang yang dimutasi ke cakupan ³⁸ dalam memangku jabatan baru belum terjamin.
- c. Spoiled system, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

⁴ 2. Prinsip Mutasi

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktifitas kerjanya meningkat.

³² Cara-cara mutasi ada 2 (dua) yaitu :

1. Cara tidak ilmiah, dilakukan dengan :
 - a. tidak didasarkan pada norma/standar kriteria tertentu
 - b. berorientasi semata-mata pada masa kerja & ijazah
 - c. berorientasi pada banyaknya anggaran yang tersedia
 - d. berdasarkan spoil system
2. Cara ilmiah, dilakukan dengan :
 - a. berdasarkan norma/standar kriteria tertentu
 - b. berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata
 - c. berorientasi pada formasi riil kepegawaian
 - d. berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam
 - e. berdasarkan obyektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan
3. Sebab-sebab pelaksanaan mutasi ada 2 yaitu :
 - a. ⁷ Permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas permintaan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapatkan persetujuan pimpinan organisasi. alasan-alasannya adalah:

1. Kesehatan; fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan.
 2. Keluarga; untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
 3. Kerjasama; tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.
- b. Alih Tugas Produktif (ATP) adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. ATP biasa bersifat mutasi vertikal (promosi dan demosi). Alasan lain yaitu didasarkan atas kecakapan, klemampuan, sikap, dan disiplin karyawan.
- Paul Pigors dan Charles Mayers mengemukakan 5 macam transfer, yaitu:
1. Production transfer
 2. Replacement transfer
 3. Versatility transfer
 4. Shift transfer
 5. Remedial transfer
- c. Pendekatan mutasi dari segi waktu, pendekatan mutasi dari segi waktu dikenal atas:
1. Temporary transfer
 2. Permanent transfer
 3. Masalah merit rating dan mutasi
- Merit rating artinya penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan apakah sesuai dengan rencana semula. Penilaian dilakukan apabila pekerjaan telah selesai dikerjakan atau sedang dikerjakan. Merit

rating terdiri atas initial appraisal (penilaian awal) dan periodical appraisal (penilaian akhir).

4. Kendala-kendala pelaksanaan mutasi
 - a. formasi jabatan belum memungkinkan
 - b. pengaruh senioritas
 - c. soal etika
 - d. kesulitan menetapkan standar-standar sebagai kriteria untuk pelaksanaan mutasi

7
d. Tujuan Mutasi

1. Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan .
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkatkan melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

12
e. Manfaat Mutasi

Menurut Saksiono (1999:65), Manfaat mutasi ialah antara lain:

- a. Memenuhi kebutuhan tenaga di bagian/unit yang kekurangan tenaga, tanpa merekrut tenaga dari luar;
- b. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugas masing-masing;
- c. Memberi jaminan kepada pegawai bahwa mereka yakin tidak akan diberhentikan karena kekurangan kemampuan atau kekurangan cakapan mereka;
- d. Memberikan motivasi kepada pegawai;
- e. Mengatasi rasa bosan pegawai pada pekerjaan, jabatan dan tempat kerja yang sama.

Mutasi di dalam sebuah perusahaan bukanlah hukuman. Di masyarakat sering dipahami bahwa mutasi merupakan suatu bentuk hukuman dalam bidang kepegawaian. Anggapan demikian terutama datang dari pegawai yang merasa kurang mampu, kurang cakap atau kurang berhasil dalam menjalankan tugas serta pegawai yang merasa melakukan kesalahan. Anggapan demikian tentu saja tidak selalu benar. Terlepas dari sebab-sebab yang sesungguhnya ada, diadakannya mutasi bukanlah suatu hukuman jabatan. Mutasi adalah suatu hal yang wajar dalam setiap organisasi atau instansi, baik pemerintah maupun swasta.

Mutasi mengandung segi positif, yaitu (1) mutasi adalah usaha menempatkan pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan kecakapan dan kemampuannya; (2) mutasi adalah usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai; (3) mutasi adalah salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat di antara para pegawai.

7

f. Ruang Lingkup Mutasi

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal ataupun vertikal (promosi atau demisi).

1. Mutasi horizontal (job rotation/transfer) artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama didalam organisasi itu. Mutasi horizontal mencakup "mutasi tempat dan mutasi jabatan"

a. Mutasi tempat (tour of area) adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya.

b. Mutasi jabatan (tour of duty) adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.

2. Mutasi vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah.

3. Macam-Macam Mutasi

a. Mutasi Vertikal

12

Menurut Wursanto (1998 : 68) Istilah promosi (*promotion*) berarti kemajuan, maju ke depan, pemberian status penghargaan yang lebih tinggi.

Menurut Moenir (1987 : 173) Promosi adalah perubahan kedudukan seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja maupun penghasilan.

Heldjrachman (1991:111), menyatakan Promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan lain yang lebih mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, biasanya disertai dengan kenaikan upah, gaji dan hak-hak lainnya.

Arun Manoppa dan Mirzas Saiyadim dalam Manulang (1983:123) merumuskan promosi adalah kenaikan jabatan dengan menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya, meskipun tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji.

Sedangkan Promosi menurut Hasibuan (2000: 108) adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa promosi adalah perpindahan jabatan yang lebih tinggi dan kenaikan jabatan yang disertai dengan perubahan status, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar.

b. **Manfaat Promosi**

Promosi sangat penting dalam rangka pembinaan dan pengembangan pegawai, karena promosi dapat memberikan manfaat dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. Promosi merupakan motivasi bagi pegawai untuk lebih maju dan lebih mengembangkan bakat, prestasi dan kariernya.
- b. Promosi merupakan usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja pegawai.

- c. Promosi merupakan usaha mengisi formasi jabatan dengan mempergunakan sumber tenaga kerja dari dalam.
- d. Bagi pegawai, promosi lebih penting daripada kenaikan gaji meskipun pada umumnya promosi disertai dengan pemberian gaji yang lebih tinggi.
- e. Promosi dapat menjamin keyakinan para pegawai, bahwa setiap pegawai selalu diberi kesempatan untuk maju dan mengembangkan karier dan prestasi.
- f. Promosi merupakan salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat di antara pegawai. (Wursanto, 1998: 69).

c. Tujuan Promosi

Menurut Manullang (1983:109) Tujuan pokok dari pelaksanaan program promosi, antara lain:

a. Mempertinggi semangat kerja

Promosi yang dikompensasikan pada pegawai yang menghasilkan prestasi kerja tinggi merupakan daya perangsang untuk mempertinggi semangat kerja.

b. Menjamin stabilitas pegawai

Apabila kebutuhan-kebutuhan pegawai termasuk promosi mendapat perhatian dari organisasi/lembaga maka para pegawai akan merasa aman untuk terus menjalankan hubungan kerja dengan organisasi sehingga stabilitas pegawai juga akan terjamin.

c. Realisasi untuk memajukan pegawai

Peran pegawai dapat dikembangkan dengan menugaskan Ia untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar yaitu dengan promosi.

4. Dasar-Dasar Promosi

Menurut Moekijat (1991: 190) Promosi merupakan insentif terbesar dari insentif pegawai. Promosi berarti perbaikan kedudukan dan atau pembayarantambahan. Promosi biasanya didasarkan atas:

- a. Kemampuan (sering tidaknya dinilai secara layak).
- b. Senioritas (biasanya dihitung masa kerja dalam organisasi/lembaga).
- c. Ujian (lebih banyak menguji pengetahuan daripada kemampuan).
- d. Wawancara perseorangan (menguji kepribadian dan sifat).
- e. Rasa senang dan tidak senang perseorangan (dapat berarti penurunan prestasi kerja dan pengurangan efisiensi).

5. Syarat-Syarat Promosi

Syarat-syarat untuk promosi sudah barang tentu tidak sama untuk jabatan yang berlainan, Meskipun demikian ada beberapa syarat umum yang perlu diketahui. Seorang pegawai dapat dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, apabila memenuhi persyaratan antara lain:

- a. Ada formasi atau lowongan jabatan. Lowongan jabatan dapat terjadi karena ada pegawai yang mengundurkan diri, pindah pekerjaan, dipensiun atau meninggal dunia.
- b. Pegawai yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam analisis jabatan.

- c. Pegawai yang bersangkutan lulus dari seleksi. (Wursanto, 1989: 70).

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal:

- a. Kejujuran

Pegawai harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengolah jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

- b. Disiplin

Pegawai harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin pegawai sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan lembaga dapat mencapai hasil yang optimal.

- c. Prestasi kerja

Pegawai itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dalam bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

- d. Kerjasama

Pegawai dapat bekerjasama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran lembaga.

Dengandemikian akan tercipta suasana kerja yang baik diantara semua pegawai.

e. **Kecakapan**

Pegawai itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannyadengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

f. **Loyalitas**

Pegawai harus loyal dalam membela lembaga atau korps dari tindakan yangmerugikan lembaga atau korpsnya.Ini menunjukkan bahwa Dia ikutberpartisipasi aktif terhadap lembaga atau korps.

g. **Kepemimpinan**

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untukbekerjasamadan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran lembaga.Dia harusmenjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi daribawahannya.

h. **Komunikatif**

Pegawai itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima ataumempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik,sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i. Pendidikan

Pegawai harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan. (Hasibuan 2000: 110).

6. Jenis-Jenis promosi

a. Promosi sementara

Seorang pegawai dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus diisi.

b. Promosi tetap

Seseorang pegawai dipromosikan dari suatu jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

c. Promosi kecil

Menaikkan jabatan seseorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan kenaikan/peningkatan wewenang, tanggungjawab dan gaji.

d. Promosi kering

Seorang pegawai dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji. (Hasibuan 2000: 114).

1. *Demosi*

Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.

2. *Penangguhan Kenaikan Pangkat*

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

3. *Pembebastugasan*

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

4. *Pemberhentian*

Pemberhentian atau retiring merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji)

g. **Prinsip Mutasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2000 : 101), prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat

dan produktivitasnya meningkat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam perusahaan.

Seorang pimpinan yang baik akan menempatkan pegawainya sesuai dengan prosedur yang ada, prestasi pegawai, dan kemampuan pegawai dalam menempati suatu pekerjaan.

¹² h. **Manfaat Mutasi Pegawai**

Pemindahan pegawai atau mutasi sangat penting dan perlu dilakukan, baik dilihat dari kepentingan pegawai maupun kepentingan organisasi.

Mutasi bermanfaat untuk:

1. Memenuhi kebutuhan tenaga di bagian/unit yang kekurangan tenaga tanpa merekrut dari luar.
2. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing.
3. Menjamin keyakinan pegawai, bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangan kemampuan atau kurang cakapan mereka.
4. Memberikan motivasi kepada pegawai.
5. Mengatasi rasa bosan pegawai pada pekerjaan, jabatan dan tempat kerja yang sama. (Nitisemito, 1992: 132).

¹² i. **Tujuan Mutasi Pegawai**

Menurut Hasibuan (2000: 101), tujuan dari Mutasi antara lain:

1. Untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara pegawai dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.

3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan pegawai.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan perangsangan agar pegawai mau berupaya meningkatkan kariernya yang lebih prestasinya yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.

Mutasi promosi, yakni mutasi yang diikuti dengan kenaikan jabatan. Tugas dan tanggung jawab seorang pegawai yang mendapat mutasi seperti ini bertambah besar. Mutasi ini dilakukan dengan tujuan:

- a. Mengisi suatu formasi jabatan dengan mengambil sumber tenaga dari dalam;
- b. Membina karier pegawai;
- c. Mengembangkan kemampuan pegawai.

4 **I. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebutuhan Pengembangan Sumber Daya Manusia.**

Adapun beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi salah satunya terkait masalah besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut.

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relative kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh/organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktifitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruh serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya hidup/ cost of living.

4

Apabila biaya hidup didaerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup didaerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relative kecil. Seperti tingkat upah dijakarta lebih besar dari dibanding, karena tingkat biaya hidup dijakarta lebih besar dari pada dibanding.

7. Posisi jabatan karyawan

Yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya semakin besar, karena kecakapan serta keterampilanya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment.

Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (desquished unemployement).

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (financial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (financial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relative rendah. Misalnya, pekerjaan merakit pesawat terbang balas jasanya lebih besar dari pada mengerjakan mencetak batu bata.

4 Banyak faktor yang mempengaruhi besar/kecilnya tingkat upah/kompensasi. Hal ini perlu mendapat perhatian supaya prinsip pengupahan adil dan layak lebih baik dan kepuasan kerja sama tercapai.

32 J. Promosi

Promosi ialah pemindahan seorang pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar.

Promosi dilakukan sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajiban dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

7 K. Peranan Dan Pengertian Promosi Karyawan

Promosi memberikan peranan penting bagi karyawan, promosi akan memberikan status sosial, wewenang, (authority), tanggung jawab (responsibility), dan penghasilan (outcomes) yang semakin besar bagi karyawan. Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat karyawan yang akan dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan.

Program promosi harus diinformasikan secara terbuka baik asas, dasar, jenis, persyaratan, maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam perusahaan.

Pengertian promosi menurut :

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Edwin B. Flipo, A promotion involves a change from one job to another job that is better in term status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always. (Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian).

Andrew F. Sikula, Technically, a promotion is a movement within an organization from one position to another that involves either an increase in pay or an increase in status. (Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan didalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status).

a. Asas-Asas Promosi Karyawan

Yang menjadi asas-asas dari promosi adalah:

- a. Kepercayaan
- b. Keadilan

- c. Formasi
- d. Dasar-Dasar Promosi

Dasar-dasar promosi terdiri atas:

- a. Pengalaman (senioritas)
 - b. Kecakapan (ability)
 - c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan
 - d. Syarat-Syarat Promosi
 - e. Kejujuran
 - f. Disiplin
 - g. Prestasi kerja
 - h. Kerja sama
 - i. Kecakapan
 - j. Loyalitas
 - k. Kepemimpinan
 - l. Komunikatif
 - m. Pendidikan
- b. Tujuan-Tujuan Promosi
- 1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
 - 2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
 - 3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktifitas kerjanya.
 - 4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktifitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

c. Jenis-Jenis Promosi

Jenis-jenis promosi menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan

- a. Promosi Sementara (Temporary promotion) yaitu seseorang karyawan dinaikakan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.
- b. Promosi tetap (permanent promotion) yaitu seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

- c. Promosi kecil (small scale promotion) yaitu menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta ketrampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggungjawab dan gaji.
- d. Promosi kering (dry promotion) yaitu seorang karyawan yang dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggungjawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.
- d. Alasan-alasan karyawan yang tidak ingin dipromosikan antara lain:
 1. Perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab yang akan dilaksanakan.
 2. Mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk kedalam kelompok baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
 3. Keamanan pada sektor yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan telah menguasainya. Di tempat baru ini sering terjadi gangguan keamanan seperti banjir dan lain-lainnya.
 4. Keluarga tidak bersedia pindah ke tempat yang baru karena sakit atau pendidikan anak-anak yang kurang baik di tempat baru itu.
 5. Kesehatan, sehingga tidak dapat memikul tanggung jawab yang semakin besar. Iklim yang tidak cocok dan seringnya berjangkit penyakit di tempat yang baru seperti malaria.
 6. Tempatnya terpencil, sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan bahasa di tempat yang baru tidak cocok.
- e. Demosi Karyawan
 Demosi (demotion) adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, wewenang, tanggung jawab.

pendapatan, serta statusnya semakin rendah. Demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seorang karyawan yang dilakukan dalam suatu organisasi.

Pengertian demosi menurut Andrew F. Sikula adalah: A demotion is a movement within an organization from one position to other that involves either a decrease in pay or decrease in status. (Demosi adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penurunan gaji/bayaran maupun status).

Tujuan pelaksanaan demosi adalah untuk menghindari kerugian perusahaan, memberikan jabatan/posisi, gaji, dan status yang tepat sesuai dengan kemampuan/kecakapan karyawan bersangkutan. Demosi merupakan hukuman terhadap karyawan yang tidak mampu mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang dipangkunya hingga jabatannya diturunkan.

L. Menguraikan Promosi Dan Mutasi

1. Promosi Karyawan

a. Peranan dan pengertian promosi karyawan

Promosi (promotion) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan adanya promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status social, wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility), serta penghasilan (outcomes) yang semakin besar bagi karyawan.

2. Asas-asas Promosi Karyawan

Asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan.

a. Asas-asas promosi :

1. Kepercayaan
2. Keadilan
3. Formasi

b. Dasar-dasar promosi

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah :

1. Pengalaman (senioritas)
2. Kecakapan (ability)
3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

c. Syarat-syarat promosi

Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut

1. Kejujuran
2. Disiplin
3. Prestasi kerja
4. Kerja sama
5. Kecakapan
6. Loyalitas
7. Kepemimpinan
8. Komunikatif
9. Pendidikan

d. Tujuan-tujuan promosi

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
 2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status social yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar
- e. Jenis-jenis promosi
1. Promosi sementara
 2. Promosi Tetap
 3. Promosi kecil
 4. Promosi kering
- f. Mutasi Karyawan

M. Pengertian Dan Tujuan Mutasi

a. Pengertian Mutasi

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karyawan.

Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical (promosi/demosi) didalam suatu organisasi.

b. Tujuan Mutasi

1. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.

c. Prinsip Mutasi

Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktifitas kerjanya meningkat.

d. **Dasar Mutasi**

Ada 3 landasan/dasar pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal merit system, seniority system dan spoiled system.

1. Merit system

Merit system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau career system ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

- a. Output dan produktivas meningkat;
- b. Semangat kerja meningkat;
- c. Jumlah kesalahan menurun;
- d. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik;
- e. Jumlah kecelakaan akan menurun.

2. Seniority system

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memegang jabatan baru.

3. Spoil system

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (like or dislike).

1. Cara-cara mutasi

Ada 2 cara mutasi yang dilakukan dalam suatu organisasi :

1. Cara tidak ilmiah

2. Cara ilmiah

a. Mutasi dengan cara tidak ilmiah

1. Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu.

2. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.

3. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.

b. Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:

1. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan.

2. Berorientasi pada kebutuhan yang riil/nyata.

3. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam.

2. Ruang Lingkup Mutasi

1. Mutasi horizontal artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama didalam organisasi itu.

2. Mutasi vertical adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah.

3. Sebab dan alasan Mutasi

1. Permintaan sendiri, adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi.

2. Alih tugas produktif, adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan

karyawan bersangkutan jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya.

N. Latihan Soal

1. Coba anda jelaskan seberapa pentingnya pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.
2. Uraikan pengertian pengembangan sumber daya manusia dari beberapa ahli.
3. Coba saudara uraikan kompetensi setiap individu dapat dilihat dari berbagai karakteristik.
4. Uraikan metode-metode yang dilakukan dalam mengukur kompetensi
5. Uraikan klasifikasi masing-masing subjek bagi individu selaku tenaga kerja, perusahaan, dan personal dalam pelaksanaan sebuah kebijakan.
6. Saudara uraikan tujuan pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan contoh.
7. Coba saudara uraikan manfaat yang dapat diambil dari pengembangan sumber daya manusia.
8. Uraikan metode-metode dalam pengembangan sumber daya manusia.
9. Jelaskan definisi penilaian prestasi karyawan dan kenapa pentingnya prestasi karyawan.
10. Coba saudara uraikan faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja.
11. Coba saudara uraikan bagaimana menentukan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia.
12. Saudara uraikan sejauh mana pentingnya evaluasi program.

Bab – 6

8

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SEBAGAI KOMPONEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU⁸ UNTUK :**

1. Menjelaskan pentingnya pendidikan dan pelatihan dalam pengembangan sumber daya manusia.
2. Menguraikan betapa pentingnya insitusi pelatihan dan pendidikan dalam penciptaan pengembangan sumber daya manusia.
3. Menjelaskan tentang istilah pendidikan dan pelatihan
4. Menguraikan tentang peran kerjasama dan dukungan dari berbagai elemen dalam percitan program pelatihan dan pendidikan.

BAB VI

8

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN SEBAGAI KOMPONEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

8

A. Pendidikan Dan Pelatihan Sebagai Komponen Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Sebagaimana diketahui bahwa sumber daya manusia adalah sesuatu yang terpenting bagi setiap individu dan bagi organisasi, karena sangat jelas sekali bahwa sumber daya manusia itu menentukan sekali kemajuan organisasi dan untuk mendapatkan itu diperlukan pelatihan dan pendidikan.

Garry Dessler mengatakan, ada lima langkah proses pengembangan tenaga kerja: analisis kebutuhan, desain instruksional, validasi, implementasi, dan evaluasi, serta tindak lanjut. Analisis kebutuhan penting dibuat, karena jika perusahaan tidak tahu kebutuhan apa yang dimiliki karyawannya, maka perusahaan tidak akan dapat membuat jenis pendidikan dan pelatihan yang efektif serta tepat sasaran. Analisis ini dapat bersumber dari data laporan tentang kinerja karyawan maupun tentang pendapat para manajer tentang kekurangan anak buahnya.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan).

Pendidikan formal dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan merupakan bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan

khusus seseorang atau kelompok orang. Penggunaan istilah pelatihan sering digunakan dengan istilah *latihan* atau *training*. Latihan adalah salah satu cara memperoleh keterampilan tertentu misalnya latihan menari, naik sepeda, berbaris, dan lain-lain.

Perbedaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu instansi, secara konsep dapat dikenal dari hal-hal sebagai berikut:

Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu. Dalam suatu pelatihan orientasi atau penekanannya pada tugas yang harus dilaksanakannya (*job orientation*), sedangkan pendidikan lebih pada pengembangan kemampuan umum. Pelatihan pada umumnya menekankan kepada kemampuan psikomotor, meskipun didasari pengetahuan dan sikap, sedangkan pendidikan ketiga area kemampuan tersebut (*kognitif, afektif dan psikomotor*) memperoleh perhatian yang seimbang, terutama pada pendidikan yang masih bersifat umum. Namun pada pendidikan kejuruan atau pendidikan khusus, maka yang diutamakan adalah keterampilan.

Oleh karena orientasinya kepada pelaksanaan tugas serta keterampilan khusus pada sasaran yang pada umumnya bagi mereka yang sudah bekerja, maka jangka waktu pelatihan pada umumnya lebih pendek daripada pendidikan. Demikian pula metode belajar mengajar yang digunakan pada pelatihan lebih interaktif dibandingkan dengan pendidikan. Pada akhir suatu proses pelatihan biasanya peserta hanya memperoleh suatu sertifikat, sedangkan pada akhir pendidikan, peserta pada umumnya memperoleh ijazah atau gelar.

Perbedaan-perbedaan tersebut tidaklah seperti hitam dan putih, praktiknya sangat fleksibel, di mana batas antara pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu tidak ada garis yang tegas.

Pendidikan dan pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar. Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi antara lain sebagai berikut:

- a. Sumber daya manusia atau karyawan yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena sering seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu karyawan atau staf baru ini perlu penambahan kemampuan yang mereka perlukan.
- b. Dengan adanya kemajuan ilmu dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Oleh sebab itu jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan, sekarang diperlukan. Kemampuan orang yang ingin menempati jabatan tersebut kadang-kadang tidak ada. Dengan demikian, maka diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan yang diperlukan oleh jabatan tersebut.
- c. Promosi dalam suatu organisasi/ institusi adalah suatu keharusan apabila organisasi itu mau berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu *reward* dan *insentive* (ganjaran dan perangsang). Adanya ganjaran atau perangsang yang berupa promosi dapat meningkatkan produktifitas kerja bagi seorang karyawan. Kadang-kadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu ini masih belum cukup. Untuk itulah maka diperlukan pendidikan atau pelatihan tambahan.
- d. Di dalam masa pembangunan ini organisasi-organisasi atau instansi-instansi, baik pemerintah maupun swasta merasa terpanggil untuk menyelenggarakan

pelatihan-pelatihan bagi para karyawannya agar diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan seperti diuraikan di atas, bukanlah semata-mata bermanfaat bagi karyawannya atau pegawainya yang bersangkutan, tetapi juga keuntungan bagi organisasi. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para karyawan, meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas kerja para karyawan meningkat, berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.

Perkembangan sumber daya manusia dalam suatu institusi pada umumnya hanya terkait dengan pelatihan pegawai atau karyawan saja. Hal ini disebabkan karena karyawan tersebut biasanya direkrut dari lulusan-lulusan lembaga pendidikan diluar institusi yang bersangkutan. Jarang suatu institusi menyelenggarakan pendidikan untuk memenuhi kebutuhannya sendiri. Walaupun hanya pada institusi atau Departemen-Departemen pemerintah. Departemen ini menyelenggarakan pendidikan untuk memenuhi kebutuhannya sendiri dalam bentuk institusi atau lembaga pendidikan kedinasan.

Oleh sebab itu pusat pendidikan dan pelatihan disetiap instansi tugas pokoknya adalah melaksanakan pendidikan dan pelatihan pegawai untuk lebih meningkatkan kemampuan pegawai atau karyawan dilingkungan institusi tersebut dan akhirnya juga membawa dampak terhadap pengembangan organisasi atau institusi yang bersangkutan.

Leonard Nadler (1970) secara terinci menguraikan area kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia itu dalam 4 bagian, yakni:

- a. Pelatihan pegawai (*employee training*)
- b. Pendidikan pegawai (*employee education*)
- c. Pengembangan pegawai (*employee development*)
- d. Pengembangan non-pegawai (*non-employee development*)

Kegiatan ketiga area yang pertama (pelatihan, pendidikan, pengembangan pegawai) adalah merupakan kegiatan pokok untuk pengembangan sumber daya manusia (pegawai) dalam suatu institusi atau departemen dalam kegiatannya untuk pengembangan organisasi institusi atau departemen yang bersangkutan. Sedangkan area yang ke-4 (*non-employee development*) pada hakikatnya adalah pelaksanaan fungsi social dari institusi tersebut. Di mana suatu institusi atau departemen menurut Nadler juga mempunyai kewajiban untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota masyarakat yang bukan pegawai dan institusi.

Program pelatihan (*training*) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang, sedangkan pengembangan bertujuan untuk menyiapkan pegawainya siap memangguk jabatan tertentu dimasa yg akan datang. Pengembangan bersifat lebih luas karena menyangkut banyak aspek, sikap dan keperibadian. Program pelatihan dan pendidikan bertujuan antara lain untuk menutupi 'gap' antara kecakapan karyawan dengan permintaan jabatan, selain itu juga untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja.

Pelatihan dapat terlaksana disebabkan oleh banyak hal yang menurut Barry (1994) karena adanya: Perubahan staf, Perubahan teknologi, Perubahan pekerjaan, Perubahan peraturan hukum, Perkembangan ekonomi, Pola baru pekerjaan, Tekanan pasar, Kebijakan sosial, Aspirasi pegawai, Variasi kinerja dan Kesamaan dalam kesempatan.

Selanjutnya, pelatihan dapat dilaksanakan pada dua tempat. Yang pertama adalah pelatihan di tempat kerja (*on-the job training*) dan yang kedua di luar tempat kerja (*off-the job training*). Teknik utama pelatihan di tempat kerja antara lain adalah: demonstrasi (praktik menyelesaikan sesuatu dalam rangka meningkatkan "skill" karyawan), melatih (lebih mengarah pada praktik manajerial dan professional), melatih dengan cara mengerjakan sendiri, serta rotasi kerja.

Sedangkan pelatihan di luar tempat kerja, teknik pelatihannya antara lain: ceramah, studi khusus, permainan peran, grup diskusi, pusat pengembangan, dinamika grup, belajar melalui tindakan, proyek, permainan bisnis, dan pelatihan di tempat terbuka. Untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan, Barry (1994) menyarankan hal-hal berikut :

- a. Tingkat reaksi peserta, yaitu melihat reaksi peserta terhadap pelatihan, pelatih dan lainnya.
- b. Tingkat belajar, yaitu melihat perubahan pada pengetahuan, keahlian, dan sikap.
- c. Tingkat tingkah laku kerja, yaitu melihat perubahan pada tingkah laku kerja.
- d. Tingkat organisasi, yaitu melihat efek pelatihan terhadap organisasi.
- e. Nilai akhir, yaitu bermanfaat tidak hanya untuk organisasi, tetapi juga untuk individu.

B. Institusi Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resources Developer*)

Institusi Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai) adalah sebagai institusi pengembangan sumber daya manusia, maka staf Pusdiklat berperan sebagai pengembang sumber daya manusia (*human resources developer*). Ada tiga macam pengembang sumber daya manusia, yaitu :

1. Administrator

Adminstrator PSDM adalah staf Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai) yang bertugas untuk mengelolah institusi Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai) tersebut. Adapun tugas staf administrator PSDM adalah :

- a. Perencanaan Fasilitas dan Biaya

Administrator PSDM yang disertai tugas untuk merencanakan fasilitas, biaya dan kegiatan-kegiatan lain yang berkaitan dengan diklat harus gesit dan kreatif untuk menangkap persoalan-persoalan dan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan untuk mengembangkan individu-individu dan organisasi di dalam lingkup kerjanya. Selanjutnya, berdasarkan analisis kebutuhan pelatihan tersebut harus segera merencanakan bentuk-bentuk dan jenis pelatihan yang relevan dengan masing-masing kebutuhan untuk kerja.

Lebih dari itu, ia harus juga melakukan hubungan dan kerjasama dengan pihak-pihak lain, sumber-sumber dana, dan fasilitas lain tanpa adanya dukungan dari pihak lain, unit PSDM (Pusdiklat) niscaya tidak dapat berjalan sesuai dengan fungsinya.

b. **Supervisi Melaksanakan Program**

Kegiatan PSDM adalah suatu proses yang berjalan terus-menerus. Kegiatan supervisi disini dimaksudkan agar kegiatan-kegiatan / program-program yang dilaksanakan oleh petugas pengajaran berjalan dengan berhasil dan berdaya guna. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan supervisi adalah penugasan / penentuan staf, prajabatan, evaluasi penelitian dan pengembangan kebijaksanaan. Unit kerja yang menangani supervisi di dalam institusi PSDM dapat diartikan sebagai pusat informasi, penelitian dan pengembangan. Oleh sebab itu, staf di unit ini harus orang yang mempunyai keahlian dalam bidang pendidikan.

c. **Pengembangan Pegawai (*Personel Developer*)**

Adminstrasi PSDM juga mempunyai fungsi untuk mengembangkan staf di dalam institusi PSDM, baik staf dibidang administrasi dan pengelolaan pelatihan maupun pengajar spesialis (*learning specialist*). Untuk itu administratif yang bertanggungjawab “personel developer” ini harus memberikan kesempatan bagi semua stafnya untuk mengembangkan dirinya, baik melalui pendidikan lanjutan maupun pelatihan-pelatihan jangka pendek.

d. **Memelihara Hubungan Masyarakat**

Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai) sebagai salah satu bentuk PSDM perlu memiliki hubungan yang luas dan baik dengan masyarakat, baik hubungan di dalam lingkungan institusi atau departemen maupun di luar institusi / departemen. Pusdiklat merupakan suatu unit kerja yang berfungsi untuk meningkatkan kualitas ketenagaan di lingkungan departemennya, yaitu dari unit kerja-unit kerja yang lain (program-program). Oleh sebab itu, perlu komunikasi dan hubungan yang baik dengan program-program yang tenaganya akan dididik dan dilatih (dikembangkan). Hubungan dengan organisasi di luar departemen bukan saja untuk memperoleh dukungan nada tetapi juga untuk menjadi masukan dan umpan balik terhadap penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan.

b. **Spesialis Pengajaran (*Learning Specialist*)**

Spesialis pengajaran dalam suatu institusi PSDM, Pusdiklat (Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai) ini merupakan motor penggerak organisasi / institusi tersebut. Pembagian "*learning specialist*" mencakup tiga hal pokok, yakni :

2. Instruktur atau pelatih
3. Pembuat kurikulum pelatihan
4. Pengembangan materi dan metode pelatihan

c. **Konsultan**

Fungsi pokok konsultan dalam institusi diklat adalah untuk menghasilkan pendapatan-pendapatan atau jawaban-jawaban atas permasalahan di dalam lembaga tersebut. Untuk memperoleh hasil yang optimum, maka menurut Nadler, ada dua peranan pokok yang harus dilakukan oleh seorang konsultan, yakni peranan sebagai narasumber dan sebagai fasilitator.

C. Latihan Soal

1. Coba saudara jelaskan seberapa pentingnya program pelatihan dan pendidikan dalam percepatan pengembangan sumber daya manusia.
2. Uraikan hubungan sistem pelatihan dengan sistem pendidikan dalam meningkatkan sumber daya manusia dan apa perbedaannya.
3. Uraikan peran dan pengaruh pihak luar organisasi dalam pelatihan dan pendidikan.
4. Saudara jelaskan kegiatan apa saja yang harus dilakukan oleh supervise ketika melaksanakan program-program.
5. Uraikan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh supervise ketika supervise itu dilaksanakan berikan contoh.
6. Uraikan fungsi konsultan dan fungsi diklat dalam pelatihan dan pendidikan.
7. Uraikan tujuan dari pada program pelatihan dan apa pengaruhnya terhadap sumber daya manusia bila pelatihan tidak dilakukan.
8. Saudara jelaskan persiapan-persiapan yang harus dilakukan oleh lembaga institusi sebelum kegiatan pelatihan dilakukan.

Bab – 7

MANFAAT PENILAIAN KINERJA

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU UNTUK :**

1. Menjelaskan tujuan dan manfaat penilaian kinerja.
2. Menguraikan tentang pengertian penilaian kinerja dari beberapa pakar.
3. Menguraikan tentang ruang lingkup dan prinsip penilaian kinerja.
4. Melakukan tahapan-tahapan penilaian kinerja.
5. Menguraikan masalah-masalah yang muncul dalam penilaian kinerja.
6. Menjelaskan metode-metode dan evaluasi kinerja.
7. Menguraikan tentang standard an tingkatan kinerja.

BAB VII

MANFAAT PENILAIAN KINERJA

A. ²⁰ Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Mani (2002) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penilaian kinerja penting dalam rangka pengembangan karyawan yang berkinerja tinggi maupun rendah. Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi bagi karyawan maupun organisasi dalam rangka mengembangkan kinerja. Ghorpade dan Chen (1995) menyatakan ada 3 alasan yang membuat fungsi penilaian kinerja begitu penting kedudukannya dalam organisasi.

Pertama, karena fungsi penilaian kinerja merupakan sesuatu yang *inherent* dan tak terelakkan dalam setiap jenis organisasi. Pada kondisi ini, (1) organisasi mengetahui prestasi para pekerjanya melalui penilaian kinerja yang dilakukannya, (2) Penilaian diperlukan untuk menghitung kontribusi masing-masing individu terhadap kemajuan organisasi, dan (3) Penilaian kinerja formal dapat melindungi organisasi dari tindakan-tindakan negatif para anggota organisasi.

Kedua, Fungsi penilaian kinerja merupakan kegiatan yang penuh dengan konsekuensi-konsekuensi, baik terhadap individu-individu dalam organisasi maupun bagi organisasi itu sendiri. Dari perspektif organisasi, kelemahan-kelemahan sistem dan kesalahan-kesalahan praktik penilaian kinerja akan berakibat terhadap ketidak-efektifan pelaksanaan fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia yang lainnya, seperti fungsi kompensasi, fungsi pelatihan dan pengembangan dan sebagainya.

Ketiga, kegiatan penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang menghadapkan penilai pada kondisi yang mengharuskannya untuk mendapatkan hasil penilaian yang bersih, akurat dan peringkat yang berdasarkan pada jasa individual. Pada titik ini, fungsi penilaian kinerja bersama-sama dengan variabel lainnya, menentukan tingkat pencapaian kinerja organisasi.

George dan Jones (2002) menyatakan manfaat penilaian kinerja adalah untuk penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan dan pengembangan karir dan memberikan kesempatan kerja yang adil, sehingga karyawan dapat memperbaiki kinerjanya. Hal ini akan berdampak pada perbaikan perencanaan dan pengembangan organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan.

Pentingnya penilaian unjuk kerja atau penilaian kinerja menurut Hariandja (2007) adalah:

1. Penilaian unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi
2. Penyesuaian gaji, yaitu penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi dalam menentukan kompensasi secara layak sehingga dapat memotivasi pegawai.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelamahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat ditentukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
5. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.

7. Mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan pekerjaan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan yang sama terhadap semua pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif.
9. Membantu pegawai mengatasi masalah eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu mengatasinya.
10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan dapat menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan baik atau buruk.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya

manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat penilaian kinerja adalah sebagai sumber informasi bagi penentuan kebijakan strategi SDM perusahaan di masa depan, sebagai suatu alat evaluasi kinerja serta sebagai alat untuk memetakan potensi dari pegawai perusahaan.

39

B. Ruang Lingkup Pengukuran Kinerja

Andrew E. Sikula (1981) yang dikutip AA. Anwar Prabu M. (2000:73-74) mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja berumuskan 5W+1H, yaitu :

1. *Who* (siapa), pertanyaan ini mencakup siapa yang harus dinilai dan siapa yang harus menilai.

2. *What* (apa), pertanyaan ini mencakup objek/materi yang dinilai (hasil kerja, kemampuan, sikap, kepemimpinan, dan motivasi) dan dimensi waktu (kemampuan saat ini dan potensi yang akan datang).
3. *Why* (mengapa), pertanyaan ini diupayakan mampu menjawab tujuan dari pengukuran kinerja, seperti untuk memelihara potensi kerja, menentukan kebutuhan pelatihan, dasar pengembangan karier, maupun dasar promosi jabatan.
4. *When* (bilamana), pertanyaan ini mencakup kapan pengukuran harus dilakukan, apakah secara formal (periodik) ataukah secara informal (terus menerus).
5. *Where* (dimana), pertanyaan ini mencakup apakah penilaian harus dilakukan di tempat kerja atau diluar tempat kerja (memalui jasa konsultan).
6. *How* (bagaimana), pertanyaan ini mencakup apakah penilaian harus dilakukan dengan metode tradisional (*rating scale, employee comparison*), ataukah metode modern (*management by objective, assessment centre*).

C. ³⁹ Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar dari penilaian kinerja adalah :

1. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan pegawai mampu menyelesaikan persoalannya sendiri dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.

2. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan, misalnya dari hasil diskusi antara pegawai dengan penyelesaian langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
3. Suatu proses manajemen yang dialami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukan secara sadar kedalam *corporate planning*, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan yang cuma setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

Aspek-aspek yang harus diperhatikan oleh penilai kinerja pegawai adalah (Andrew E. Sikula dalam AA. Anwar Prabu M. (2000:74) :

1. *Hallo Effect*, penilaian yang subjektif diberikan kepada pegawai, baik yang bersifat negatif maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan pegawai.
2. *Liniency*, penilaian kerja yang cenderung memberikan nilai yang terlalu tinggi dari yang seharusnya.
3. *Strickness*, penilaian kinerja yang memiliki kecenderungan memberikan nilai yang terlalu rendah dari yang seharusnya.
4. *Central Tendency*, penilaian yang cenderung memberikan nilai rata-rata (sedang).
5. *Personal Biases*, penilaian kinerja memberikan nilai yang baik kepada pegawai senior, lebih tua usia, atau yang berasal dari suku bangsa yang sama.

D. Tahapan Utama dalam Penilaian Kinerja Karyawan

Pengelolaan dan penilaian kinerja pekerja merupakan bagian dari proses bisnis yang digunakan untuk memandu pekerja perusahaan agar menjadi individu-

individu yang efektif, melalui penentuan target kinerja yang dibutuhkan guna mencapai keberhasilan kerja.

Sistem pengelolaan kinerja (Performance Management System) adalah sistem terintegrasi yang terdiri dari pemahaman mengenai siklus pengelolaan kinerja yang terbagi dalam 3 (tiga) tahap sebagai berikut:

1. Tahap Planning atau perencanaan.
2. Tahap Performing atau pelaksanaan.
3. Tahap Reviewing atau penilaian.

Performance Management merupakan suatu proses yang berkesinambungan, bukan sekedar kegiatan evaluasi kinerja (Performance Appraisal) yang hanya diadakan sekali dalam setahun.

E. Masalah-masalah dalam Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe (2005) masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah:

1. Kurangnya objektivitas

Salah satu kelemahan metode penilai kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode *rating scale*, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*) dapat meningkatkan objektivitas.

2. Bias “Halo error”

Bias “Halo error” terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini.

3. Terlalu “longgar” /terlalu “ketat”

Penilai terlalu “longgar” (*leniency*) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Penilai terlalu “ketat” (*strictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

4. Kecenderungan memberikan nilai tengah

Kecenderungan memberi nilai tengah (*Central tendency*), terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

5. Bias perilaku terbaru

Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*) , perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

6. Bias pribadi(*stereotype*)

Penyelia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

F. Metode-metode Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe (2005), ada tujuh metode penilaian kinerja yaitu:

1. *Rating Scales*

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

2. *Critical Incidents*

Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

3. *Essay*

Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

4. *Work standard*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap

objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. *Ranking*

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

6. *Forced distribution*

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Evaluators menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

G. **Evaluasi penilaian kinerja**

27

Evaluasi kinerja adalah metode penilaian terhadap pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai tujuan atau standar kinerja yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain adalah :

1. Kuantitas output
2. Kualitas output
3. Jangka waktu output
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Tampaknya dimensi lainnya dari kinerja mungkin tepat untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, tetapi yang didata ini adalah yang paling umum. Namun demikian penilaian ini bersifat umum karena setiap pekerjaan mempunyai kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kinerja kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen paling penting dari suatu pekerjaan.

Standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan bahan perbandingan, tujuan atau target tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur, dan mudah dipahami, menguntungkan baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Standar kinerja mendefinisikan tentang pekerjaan yang tergolong memuaskan. Adalah penting untuk menetapkan standar-standar sebelum pekerjaan itu tampil sehingga semua yang terlibat akan memahami tingkat kinerja yang diharapkan.

Pada prinsipnya, kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja, namun tidak ada salahnya terlebih dahulu saya membagi beberapa definisi berikut :

27

1. Anwar Prabu Mangkunegara (2000), mengemukakan bahwa “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.
2. Ambar Teguh Sulistiyani (2003), “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.
3. Maluyu S.P. Hasibuan (2001) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.
4. Veizal Rivai (2004) mengemukakan kinerja adalah : “ merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.
5. Robert L. Mathis dan John H. Jackson, Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira (2001), “menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan”.
6. Cukup bukan? Untuk membuktikan pada anda bahwa pengertian kinerja adalah prestasi atau hasil kerja? Nah sekarang, mengapa kinerja itu harus dievaluasi? Apa sebenarnya tujuan dari evaluasi kinerja? Inilah jawabannya.

Evaluasi kinerja dimaksudkan antara lain untuk kompensasi (85.6%), umpan balik kinerja (65.1%), pelatihan (64.3%), promosi (45.3%) perencanaan Sumber Daya Manusia, (43.1%) mempertahankan atau mengeluarkan karyawan (30.3%) dan untuk tujuan riset (17.2%). Setidaknya, itu adalah informasi Stephen P. Robbins,

dalam bukunya *Organizational Behavior*, dari hasil riset terhadap 600 buah organisasi di luar negeri, yang pernah dilakukan pada tahun 1984. Lantas bagaimana penjelasan dari semua itu?

Terlepas dari persentase hasil penelitian, penilaian kinerja memang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pemberian imbalan/kompensasi. Penilaian kinerja dapat merupakan umpan balik atau masukan bagi organisasi untuk menentukan langkah selanjutnya, misalnya memberitahukan kepada karyawan tentang pandangan organisasi atas kinerja mereka.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk mendeteksi kebutuhan pelatihan karyawan, yakni pelatihan apakah yang sebenarnya dibutuhkan oleh karyawan agar kinerja organisasi dapat optimal. Penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk menilai apakah pelatihan yang pernah diadakan efektif atau tidak. Hasil dari penilaian kinerja dapat membantu manajer untuk mengambil keputusan siapa yang layak dipromosikan, dipertahankan, atau bahkan harus dikeluarkan dari organisasi.

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk membuat sebuah perencanaan (pengembangan) *Sumber Daya Manusia*, untuk mengidentifikasi siapa layak duduk dimana, dengan tingkat gaji berapa. Diluar daripada itu, perusahaan melaksanakan evaluasi/penilaian kinerja kadang juga bertujuan untuk melaksanakan riset saja.

Dalam praktik kebanyakan, evaluasi kinerja erat kaitannya dengan motivasi. Bahkan dikatakan, evaluasi kinerja dapat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja.

Jika sasaran yang dicapai organisasi tak jelas, jika kriteria untuk pengukuran sasaran tak jelas, jika karyawan kurang keyakinan diri bahwa upaya mereka mengarah kepada penilaian yang memuaskan, jika karyawan yakin bahwa kompensasi yang diterima tidak memuaskan padahal mereka yakin telah mencapai

sasaran dengan baik, maka bukan tidak mungkin bahwa karyawan akan bekerja jauh dibawah potensi yang mereka miliki.

H. Latihan Soal

1. Uraikan pengertian kinerja menurut pakar
2. Uraikan tujuan dan manfaat penilaian kinerja.
3. Saudara jelaskan ruang lingkup pengukuran kinerja dan uraikan prinsip dasar penilaian kinerja.
4. Uraikan tahapan-tahapan dalam penilaian kinerja.
5. Jelaskan masalah-masalah yang muncul dalam penilaian kinerja.
6. Uraikan metode-metode apa saja yang diperlukan dalam penilaian kinerja.
7. Uraikan seberapa penting evaluasi kinerja dilakukan.
8. Jelaskan pengaruh penilaian kinerja dalam penjenjangan karir karyawan.
9. Uraikan alasan-alasan yang membuat fungsi penilaian kinerja begitu penting kedudukannya dalam organisasi.
10. Uraikan aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam penilaian kinerja.

Bab – 8

PEMELIHARAAN (MAINTENANCE)

31

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU UNTUK :**

1. Menjelaskan tentang pengertian pemeliharaan
2. Menjelaskan pentingnya pemeliharaan, tujuan pemeliharaan dan azas-azas pemeliharaan.
3. Menguraikan kegiatan pemeliharaan tenaga kerja.
4. Menguraikan tentang program kesejahteraan pegawai dan program keselamatan dan kesehatan kerja serta metode-metode pemeliharaan.
5. Menguraikan tentang pelayanan kesehatan dan keselamatan.
6. Menjelaskan tentang organisasi serikat pekerja, tujuan dan fungsi usaha.
7. Menguraikan tentang hubungan industrial, tahapan-tahapannya.

BAB VIII

PEMELIHARAAN (MAINTENANCE)

A. Pengertian Pemeliharaan (Maintenance)

Manusia merupakan unsur paling penting dalam proses-proses organisasi ataupun proses kerja. Dalam hal ini manusialah yang dapat menentukan maju mundurnya sebuah organisasi, dan pada intinya manusialah yang menjadi sumber daya yang perlu terus dipelihara. Pemeliharaan ataupun perawatan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu tindakan penting untuk terus menghasilkan kualitas manusia yang unggul serta memiliki dedikasi tinggi.

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara, mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, sikap karyawan dan loyalitas karyawan, agar mereka bekerja sama sampai pensiun dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Pengertian pemeliharaan (maintenance) menurut Hasibuan (2000;176), adalah “usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan”. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

B. Pentingnya Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan Sumber Daya Manusia dimaksudkan sebagai suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina Sumber Daya Manusia dalam melakukan pekerjaan dalam perusahaan. Dengan demikian yang bersangkutan tidak mengalami gangguan selama melakukan tugas yang diberikan kepadanya.

Faktor yang mendorong perlunya perusahaan melakukan pemeliharaan sumber daya manusia adalah :

1. Sumber daya manusia merupakan modal utama perusahaan yang apabila tidak dipelihara dapat, menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
2. Sumber daya manusia adalah manusia yang biasa yang mempunyai kelebihan, keterbatasan, emosi dari perasaan yang mudah berubah dengan berubah-ubahnya lingkungan sekitar.

Sumber daya manusia yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan perusahaan akan menimbulkan keresahan, turunnya semangat dan kegairahan kerja, merosotnya loyalitas dan prestasi yang bersangkutan.

16

C. Tujuan Pemeliharaan

Adapun yang menjadi tujuan dari pemeliharaan antara lain:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn-over karyawan.
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

D. Asas-Asas Pemeliharaan

1. Asas Manfaat dan Efisiensi

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan

prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan. Asas ini harus diprogram dengan baik supaya tidak sia-sia.

2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

3. Asas Keadilan dan Kelayakan

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerja sama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas ini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.

4. Asas Peraturan Legal

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.

5. Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

E. Kegiatan Pemeliharaan Tenaga Kerja

Kegiatan pemeliharaan terhadap Sumber Daya Manusia yang dilakukan perusahaan melakukan sasaran utama, yaitu tetap bertahannya Sumber Daya Manusia

dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Sumber Daya Manusia akan terdorong tetap bekerja memberikan tenaganya, kemampuannya, pikirannya dan waktunya bagi perusahaan. Kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia secara rinci untuk :

1. Meningkatkan loyalitas Sumber Daya Manusia terhadap perusahaan.
2. Meningkatkan motivasi dan disiplin kerja.
3. Meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.
4. Meningkatkan rasa aman, bangga dan ketenangan jiwa Sumber Daya Manusia dalam melakukan pekerjaan.
5. Meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia.
6. Menurunkan tingkat kemangkiran Sumber Daya Manusia.
7. Menurunkan tingkat turn over Sumber Daya Manusia.
8. Menciptakan suasana hubungan kerja yang harmonis dan kebersamaan.

Penyusunan program kerja ini harus didasarkan pada kondisi nyata yang terdapat dalam perusahaan dan kemungkinan masa datang yang akan dihadapi. Pada dasarnya pemeliharaan dapat dilakukan perusahaan dapat dibedakan menjadi 3 macam, yaitu :

1. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia yang bersifat ekonomis
2. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia yang bersifat penyediaan fasilitas
3. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia yang berupa pemberian pelayanan

a. Program Kesejahteraan Pegawai

Ada tiga bentuk program kesejahteraan (pelayanan) karyawan, yaitu:

1. Program Kesejahteraan Ekonomi Karyawan

Program ini dirancang dan diselenggarakan untuk melindungi keamanan ekonomi para karyawan. Jenis-jenis program ini antara lain:

a. Pensiun

Pensiun diberikan bagi karyawan yang telah bekerja di perusahaan untuk masa tertentu. pensiun merupakan salah satu program perusahaan dalam rangka memberikan jaminan keamanan financial bagi karyawan yang sudah tidak produktif.

b. Asuransi

Perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan asuransi untuk menanggung asuransi karyawannya. Program asuransi bisa berbentuk asuransi jiwa, kesehatan atau asuransi kecelakaan.

c. Pemberian Kredit

Perusahaan memberikan kredit kepada karyawan yang membutuhkannya, misalnya: mendirikan koperasi simpan pinjam.

2. Program Rekreasi dan Hiburan

Program rekreasi sangat perlu bagi karyawan, karena para karyawan tersebut sudah bekerja secara rutin untuk mengatasi ketegangan atau stress maka perlu karyawan tersebut menenangkan pikiran. Program rekreasi yang sering dilakukan adalah kemping dan piknik.

3. Pemberian Fasilitas

Biasanya perusahaan memberikan fasilitas kepada karyawan untuk membantu keluhan karyawan dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari. Pemberian fasilitas bisa dalam bentuk antara lain:

a. Penyediaan cafeteria

- b. Perumahan
- c. Fasilitas Pembelian
- d. Fasilitas Kesehatan
- e. Pendidikan

b. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja

¹⁶ Semua program K3 ini harus dikontrol implementasinya secara periodik, baik secara intern maupun secara ekstern (Sugeng, 2005). Ada dua aspek yang digunakan untuk mengatasi masalah K3, yaitu Safety Psychology dan Industrial Clinical Psychology. ¹⁶ Safety Psychology menitikberatkan pada usaha mencegah kecelakaan itu terjadi, dengan meneliti kenapa dan bagaimana kecelakaan terjadi. Industrial Clinical Psychology menitikberatkan pada kinerja karyawan yang menurun, sebab-sebab penurunan dan bagaimana mengatasinya.

Faktor-faktor dari kedua aspek tersebut adalah sebagai berikut :

c. Safety Psychology terdiri dari enam faktor, yaitu :

1. Laporan dan Statistik Kecelakaan

¹⁶ Dengan adanya laporan dan statistik kecelakaan kerja, perusahaan akan memiliki gambaran mengenai potensi terjadinya kecelakaan kerja dan cara mengantisipasinya.

2. Pelatihan Keselamatan

Pelatihan yang diadakan perusahaan untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja.

3. Publikasi dan Kontes Keselamatan

16

Publikasi keselamatan kerja bertujuan untuk mengingatkan memotivasi karyawan agar menyadari akan pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja. Kontes keselamatan kerja bertujuan untuk memotivasi karyawan agar selalu menerapkan K3 sewaktu bekerja.

4. **Kontrol terhadap Lingkungan Kerja**

Kontrol lingkungan kerja bertujuan untuk melindungi karyawan dari bahaya kecelakaan kerja yang mungkin terjadi dan menciptakan kondisi atau lingkungan kerja yang aman dan nyaman.

5. **Inspeksi dan Disiplin**

Inspeksi dan disiplin adalah pengawasan terhadap lingkungan kerja dan perilaku kerja karyawan.

6. **Peningkatan Kesadaran K3**

Peningkatan kesadaran K3 merupakan usaha perusahaan dalam mensukseskan program K3. Adanya komitmen yang kuat dan perhatian yang besar dari manajemen perusahaan dapat memotivasi karyawan untuk mengutamakan keselamatan dan kesehatannya sewaktu bekerja.

d. Industrial Clinical Psychology terdiri dari dua faktor, yaitu :

1. **Konseling**

Pembimbingan yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kembali motivasi kerja karyawan setelah diketahui adanya penurunan produktivitas dari karyawan tersebut.

2. **Employee Assistance Program**

Pembimbingan secara intensif yang dilakukan untuk menangani berbagai macam masalah yang dihadapi karyawan terutama yang berhubungan dengan perilaku karyawan.

F. Metode-metode Pemeliharaan

Pemilihan metode yang tepat sangat penting, supaya pelaksanaan efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Pemeliharaan, keamanan, kesehatan, dan sikap loyal karyawan hendaknya dengan metode yang efektif supaya tercapai manfaat yang optimal. Metode-Metode Pemeliharaan, antara lain yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi adalah suatu alat pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikan agar antara mereka terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi efektif atau dipahami. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan, dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator.

Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan. Jadi, manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan dan kesehatan loyal yang baik dari para karyawan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat. Di sinilah pentingnya komunikasi dalam menciptakan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan.

2. Insentif

a. Pengertian Insentif

Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya.

b. Metode Insentif

Metode insentif yang adil dan layak merupakan data penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

c. Jenis-jenis Insentif

1. Insentif positif

Adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau nonmaterial kepada karyawan yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar.

2. Insentif negative

Adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya dibawah prestasi standar.

d. Bentuk-bentuk Insentif

1. Nonmaterial insentif

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan/pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam, piala atau medali.

2. Sosial insentif

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan atau naik haji.

3. Material insentif

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif bernilai

ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

14

G. Pelayanan Kesehatan dan Keselamatan

Pelayanan Kesehatan Karyawan yang telah direkrut dari masyarakat dalam keadaan baik, sehat baik fisik maupun mentalnya, maka bila nanti terjadi pemutusan kerja, baik karena pensiun atau sebab yang lain juga dalam keadaan yang sama, kecuali umur yang tidak dapat dikendalikan. Maka menjadi sangat penting apabila institusi atau organisasi kerja memberikan pelayanan terhadap karyawan dalam bentuk program pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja. Dengan program ini karyawan terlindung dan terpelihara atau paling tidak diminimalisasikan dari gangguan kesehatan dan kecelakaan akibat kerja. Dari segi hukum positif, pelayanan atau program kesehatan dan keselamatan kerja ini juga telah diatur didalam Undang-Undang No.1 tahun 1970, tentang Undang-Undang Keselamatan Kerja.

a. Diterminan atau faktor-faktor keselamatan kesehatan kerja

Tujuan utama kesehatan dan keselamatan kerja adalah agar karyawan disebuah institusi mendapat kesehatan yang seoptimal mungkin sehingga mencapai produktivitas kerja yang setinggi-tingginya. Sedangkan tujuan keselamatan kerja adalah agar para karyawan di sebuah institusi bebas dari segala kecelakaan akibat kerja atau gangguan-gangguan yang lain sehingga menurunkan dan bahwa mengakibatkan hilangnya produktivitas kerja. Untuk itu, maka diperlukan kondisi kerja yang kondusif terwujudnya derajat kesehatan dan terhindarnya kecelakaan kerja bagi karyawan sehingga disebut sebagai diterminan kesehatan dan keselamatan kerja yang antara lain mencakup :

1. **Beban kerja**

Setiap pekerjaan apapun memerlukan 2 hal penting yakni pekerjaan-pekerjaan yang lebih memerlukan pemikiran dan pekerjaan-pekerjaan yang lebih memerlukan kekuatan-kekuatan fisik. Kedua hal ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan tersendiri. Siapapun juga tidak dapat dituntut dan dipaksakan untuk melaksanakan pekerjaannya melebihi kemampuan yang dimilikinya. Apabila seseorang dituntut dan dipaksakan untuk melakukan pekerjaan dapat terganggunya kesehatan atau terjadinya kecelakaan kerja bagi yang bersangkutan.

Oleh sebab itu, kesehatan dan keselamatan kerja berusaha agar para karyawan baik yang menggunakan kemampuan pemikiran maupun fisiknya membuat perencanaan pelayanan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja.

2. **Beban tambahan**

Beban tambahan bagi setiap tenaga kerja adalah lingkungan kerja yang tidak kondusif. Lingkungan kerja yang tidak kondusif sering bahkan selalu menghambat atau mempengaruhi kinerja dan pelaksanaan tugas karyawan. Lingkungan kerja sebagai beban tambahan karyawan di suatu institusi antara lain :

- a. Faktor fisik, misalnya penerangan dalam lingkungan kerja yang tidak cukup, udara yang panas, pengap, kurangnya ventilasi dalam ruangan kerja, bising, ramai, kelembaban udara yang terlalu tinggi atau rendah dan sebagainya.
- b. Faktor kimia, yaitu terganggunya lingkungan kerja dengan adanya bahan-bahan kimia yang menimbulkan bau tidak enak, bau gas, polusi kendaraan bermotor, asap rokok, debu dan sebagainya.

- c. Faktor biologi, yakni binatang atau serangga yang mengganggu lingkungan kerja misalnya, lalat, nyamuk, kecoa, tanaman yang tidak teratur, lumut dan sebagainya.
- d. Faktor fisiologis, yakni peralatan kerja yang tidak sesuai dengan ukuran tubuh, misalnya meja tulis atau komputer yang terlalu pendek atau tinggi, meja dan kursi rapat tidak sesuai ukuran dan sebagainya.
- e. Faktor sosio-fisiologis, yakni suasana kerja yang tidak harmonis, misalnya adanya kelompok-kelompok penggosip, adanya kecemburuan satu dengan yang lainnya dan sebagainya.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan tidak menjadi beban tambahan bagi karyawan, maka seorang manager HRD atau personalia, seyogyanya membuat skema untuk terwujudnya lingkungan kerja yang kondusif untuk karyawan.

3. Kemampuan kerja

Kemampuan kerja dalam mengerjakan tugasnya berbeda satu dengan yang lainnya. Meskipun pekerjaannya sama, dikerjakan oleh karyawan yang tingkat pendidikannya sama, tetapi hasilnya berbeda. Perbedaan hasil pekerjaan tersebut disebabkan karena perbedaan kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan tersebut. Kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya pada umumnya sejajar dengan prestasinya. Kemampuan dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah tingkat pendidikan. Faktor lainnya yang mempengaruhi kemampuan seseorang antara lain: kesehatan, status gizi, genetik, motivasi, latar belakang sosial, dan lingkungan. Oleh sebab itu apabila akan meningkatkan kemampuan karyawan harus dengan hati-hati. Tidak semua kemampuan harus ditingkatkan melalui pelatihan. Orang tidak mampu menjalankan tugasnya bukan karena tidak terampil tetapi karena mungkin tidak merasa fit atau karena kurang asupan makanan bergizi atau tidak punya motivasi untuk kerja.

Oleh sebab itu, sebelum melakukan program pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja para karyawan, terlebih dahulu harus dilakukan studi untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan karyawan tersebut. Mungkin solusinya bukan pelatihan tetapi upaya lain seperti pemberian insentif untuk meningkatkan motivasi kerja mereka.

b. Skema pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja

Skema pelayanan kesehatan dan kecelakaan ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yakni program sebelumnya terjadi kasus gangguan kesehatan dan kecelakaan kerja atau pencegahan (preventif) dan peningkatan (promotif). Program kedua adalah pelayanan setelah terjadinya kasus gangguan kesehatan atau kecelakaan kerja atau program kuratif dan rehabilitasi.

1. Skema pelayanan preventif dan promotif

Kesehatan sumber daya manusia sangat menentukan kinerja karyawan dan pada gilirannya kinerja karyawan akan menentukan kemajuan dan perkembangan organisasi atau institusi. Upaya-upaya preventif dan promotif terkait dengan kesehatan dan keselamatan kerja ini antara lain dalam bentuk :

a. Pemeriksaan kesehatan sebelum kerja

Di institusi manapun juga, sebelum mengangkat karyawan pada umumnya melakukan berbagai macam tes, termasuk tes kesehatan. Bahkan pada saat melamar, calon karyawan harus melampirkan surat keterangan kesehatan dari dokter yang berwenang. Tujuan pertama pemeriksaan kesehatan sebelum kerja ini di samping berguna bagi institusi yang akan menerima karyawan tersebut juga bermanfaat calon karyawan yang bersangkutan. Bagi institusi jelas akan memperoleh karyawan yang sehat, dan sudah barang tentu secara fisik mampu menjalankan tugas atau pekerjaannya yang akan dibebankan.

b. Pemeriksaan kesehatan secara berkala bagi karyawan

Pemeriksaan kesehatan secara berkala misalnya 1 tahun sekali adalah sangat penting, akan lebih penting lagi utamanya bagi para karyawan yang bekerja di tempat yang berisiko, misalnya di pabrik semen, garmen, textile, pertambangan dan sebagainya. Hasil pemeriksaan kesehatan secara berkala ini harus ditindak lanjuti dengan upaya penyembuhan.

c. Tersedianya kantin di lingkungan tempat kerja

Kantin di lingkungan kerja sangat penting dan bermanfaat bukan saja bagi karyawan, tetapi juga institusi tempat kerja. Bagi karyawan tersedianya kantin di lingkungan kerja mempunyai manfaat ganda yakni memudahkan karyawan untuk memperoleh makan pada waktu istirahat siang, menghemat waktu, dan kualitasnya makanan dilihat dari kelengkapan gizinya karena di bawah pengawasan institusi. Sedangkan bagi perusahaan, dapat mempertahankan produktivitas kerja karyawan, karena waktu karyawan yang hilang untuk memperoleh makan siang atau makan malam dapat dicegah. Pengaruh tersedianya kantin di tempat ini, status gizi karyawan dapat ditingkatkan, bahkan dapat dipertahankan dan penyakit menular akibat makan yang kurang higienis dapat dicegah.

d. Terpeliharanya lingkungan kerja yang sehat

Lingkungan kerja sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja. Lingkungan kerja yang tidak baik, lingkungan kerja yang tidak kondusif merupakan beban tambahan bagi tenaga kerja. Banyak faktor yang terlibat dalam lingkungan kerja, baik lingkungan sosio-fisiologis yang harus dipelihara sehingga kondusif atau berpengaruh positif terhadap kesehatan dan kecelakaan kerja karyawan antara lain :

- a. Pencahayaan dan penerangan
- b. Kebisingan
- c. Penyejuk tempat kerja
- d. Bebas serangga
- e. Bau-bauan
- f. Peralatan kerja
- g. Alat-alat pelindung diri

2. Skema pelayanan kuratif dan rehabilitasi

Sebaik-baiknya upaya pencegahan baik yang dilakukan individu karyawan maupun oleh perusahaan tempat kerja, tetapi masih juga terjadi kasus gangguan kesehatan atau kecelakaan kerja yang di alami oleh karyawan di institusi manapun. Oleh sebab itu, pelayanan kuratif dan rehabilitasi tetap diprogramkan oleh institusi kerja terutama perusahaan berisiko. Pelayanan kuratif yang perlu dilakukan antara lain :

a. Klinik

Klinik di lingkungan kerja sangat penting bagi karyawan yang mengalami gangguan kesehatan atau kecelakan kerja yang bersifat minor. Gangguan kesehatan atau kecelakaan minor yang dialami oleh karyawan kalau tidak segera dilakukan penanganan atau pertolongan pertama bisa berakibat gangguan kesehatan yang besar sehingga memerlukan perawatan di rumah sakit. Oleh sebab itu, perusahaan yang besar wajib menyelenggarakan klinik atau poliklinik di lingkungan tempat kerja. Bagi perusahaan yang kecil perlu ada unit PKK (Pertolongan Pertama Kecelakaan).

b. Psikiater/psikolog

Kelelahan fisik akibat kerja yang terjadi pada karyawan seperti telah berkali-kali dan berlanjut menjadi kelelahan mental. Kelelahan mental yang terus

menerus, ditambah dengan persoalan pribadi, keluarga, hubungan dengan teman kerja dan sebagainya yang di alami oleh karyawan dapat mengakibatkan depresi pada karyawan yang bersangkutan. Apabila sudah terjadi maka petugas kesehatan, termasuk dokter umum di tempat kerja tersebut tidak mampu menanganinya. Oleh sebab itu, bagi perusahaan-perusahaan yang beresiko tinggi wajib menyediakan seorang psikiater.

H. Organisasi Serikat Pekerja

Kemajuan Industrialisasi berdampak pada menjaknya kebutuhan Tenaga Kerja. Dengan semakin banyaknya penggunaan tenaga kerja maka semakin banyak menimbulkan pemasalahan dan gesekan - gesekan yang akhirnya dapat menimbulkan keresahan unjuk rasa dan pemogokan. Keberadaan organisasi SP sangatlah penting karena dapat menjadi patner dengan pengusaha dalam rangka memajukan usaha dan menciptakan iklim kondusif. Oleh karena pemerintah mengeluarkan suatu peraturan perundang – undangan yang memberikan arah dan tujuan keberadaan SP/SB dari hasil UU No. 18 tahun 1956 yang telah meratifikasi Konvensi ILO No. 98 tahun 1949 tentang Hak Berserikat dan berunding bersama. Dan yang terakhir dikeluarkan UU No. 21 tahun 2000 tentang SP/SB. Menurut Soedarjadi, SH5 yang dimaksud Organisasi Serikat Pekerja dalam Konvensi ini, antara lain

1. Pekerja harus mendapatkan perlindungan terhadap Peraturan Perundang – Undangan dan tindakan yang membatasi hak berserikat seperti :
 - a. Mempekerjakan seseorang dengan syarat dia tidak boleh menjadi anggota SP/SB atau harus melepaskan keanggotaannya dari SP;
 - b. Diberhentikan dari pekerjaan karena anggota atau mengikuti kegiatan SP

2. Pengusaha atau organisasi pengusaha tidak boleh mengintervensi SP dan kegiatannya;
3. Pengusaha dan SP didorong untuk secara sukarela berunding merumuskan kerjasama yang memuat kondisi kerja yaitu hak dan kewajiban pekerja serta kewenangan dan kewajiban pengusaha.

Sebagai wadah pekerja organisasi SP/SB yang telah terbentuk dengan mempunyai tujuan untuk memberikan perlindungan, pembelaan dan meningkatkan kesejahteraan bagi anggotanya serta mempunyai peranan dan fungsi yang sangat strategis didalam pelaksanaan HI. Oleh karena diharapkan mempunyai sifat – sifat yang harus dimiliki sebagai berikut :

1. Bebas artinya sebagai organisasi dalam melaksanakan hak dan kewajiban tidak dibawah tekanan pihak lain.
2. Mandiri artinya dalam pendiriannya sebagai organisasi atas dasar kekuatan sendiri;
3. Terbuka artinya anggota terbuka bagi siapa saja tidak membedakan golongan, etnis, suku dan organisasi politik tertentu;
4. Demokratis artinya didalam pemilihan pengurus secara demokratis tidak ada tekanan dan titipan dari atas;
5. Bertanggung Jawab artinya organisasi bertanggung jawab pada anggota masyarakat dan negara.

I. Peranan

40

Serikat pekerja mempunyai fungsi Kanalisasi, yaitu fungsi menyalurkan aspirasi, saran, pandangan, keluhan bahkan tuntutan masing – masing pekerja kepada pengusaha dan sebaliknya, serikat pekerja berfungsi sebagai saluran informasi yang lebih efektif dari pengusaha kepada para pekerja:

1. Dengan memanfaatkan jalur dan mekanisme serikat pekerja, pengusaha dapat menghemat waktu yang cukup besar menangani masalah – masalah

ketenagakerjaan, dalam mengakomodasikan saran – saran mereka serta untuk membina para pekerja maupun dalam memberikan perintah – perintah, daripada melakukannya secara individu terhadap setiap pekerja;

2. **Penyampaian saran dari pekerja kepada pimpinan perusahaan dan perintah dari pimpinan kepada para pekerja, akan lebih efektif melalui serikat pekerja, karena serikat pekerja sendiri dapat menseleksi jenis tuntutan yang realistis dan logis serta menyampaikan tuntutan tersebut dalam bahasa yang dapat dimengerti dan diterima oleh direksi dan perusahaan;**
3. **Dalam manajemen modern yang menekankan pendekatan hubungan antar manusia (Human Approach), diakui bahwa hubungan nonformal dan semiformal lebih efektif atau sangat diperlukan untuk mendukung daripada hubungan formal. Dalam hal ini serikat pekerja dapat dimanfaatkan oleh pengusaha sebagai jalur hubungan semi formal;**
4. **Serikat pekerja yang berfungsi dengan baik, akan menghindari masuknya anasir – anasir luar yang dapat mengganggu kelancaran proses produksi dan ketenagakerjaan, jika di suatu perusahaan tidak ada PUK SPSI atau bila PUK SPSI tidak berfungsi dengan baik, maka anasir luar dengan dalih memperjuangkan kepentingan pekerja akan mudah masuk mencampuri masalah intern perusahaan. Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa campur tangan LSM, LBH dan pihak luar lainnya ke perusahaan lebih banyak menambah rumitnya persoalan daripada mempercepat penyelesaian masalah;**
5. **Mewakili pekerja pada Lembaga Tripartit dan Dewan Pengupahan pada Lembaga Departemen Tenaga Kerja sesuai tingkatan;**

J. Tujuan

40

1. Mengisi cita – cita Proklamasi Kemerdekaan 17 Agustus 1945, demi terwujudnya masyarakat Indonesia yang sejahtera, adil secara materi dan spiritual, khususnya masyarakat pekerja berdasarkan pancasila ;
2. Melindungi dan membela hak dan kepentingan pekerja;
3. Terlaksananya hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan;
4. Terhimpun dan bersatunya kaum pekerja di segala kelompok industrial barang dan jasa serta mewujudkan rasa kesetiakawanan dan menumbuhkembangkan solidaritas diantara sesama kaum pekerja ;
5. Terciptanya perluasan kesempatan kerja, meningkatkan produksi dan produktivitas ;
6. Terciptanya kehidupan dan penghidupan pekerja Indonesia yang selaras, serasi dan seimbang menuju terwujudnya tertib sosial, tertib hukum dan tertib demokrasi ;
7. Meningkatkan kesejahteraan pekerja serta memperjuangkan perbaikan nasib, syarat – syarat kerja dan kondisi serta penghidupan yang layak sesuai dengan kemanusiaan yang adil dan beradab.

K. Fungsi dan Usaha

a. Fungsi Serikat Pekerja

2. Sarana penyalur aspirasi dalam memperjuangkan hak dan kepentingan pekerja.
3. Lembaga perunding mewakili pekerja.
4. Melindungi dan membela hak – hak dan kepentingan kerja.
5. Wadah pembinaan dan wahana peningkatan pengetahuan pekerja.
6. Wahana peningkatan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.
7. Wakil pekerja dalam memperjuangkan kepemilikan saham di perusahaan.

8. Wakil pekerja dalam lembaga – lembaga ketenagakerjaan.
 9. Wakil untuk dan atas nama anggota baik di dalam maupun di luar pengadilan.
- b. Usaha Serikat Pekerja
1. Meningkatkan peran serta kaum pekerja dalam Pembangunan Nasional untuk mengisi cita – cita Proklamasi 17 Agustus 1945.
 2. Memperjuangkan terciptanya dan terlaksananya peraturan perundangan untuk mewujudkan pelaksanaan hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan.
 3. Memacu terciptanya kondisi dan syarat – syarat kerja yang layak
 4. Bekerja sama dengan badan – badan pemerintah dan swasta baik di dalam maupun di luar negeri yang tidak bertentangan dengan asas dan tujuan organisasi.
 5. Memperjuangkan jaminan sosial yang luas sesuai dengan tuntutan kebutuhan.
 6. Menyelenggarakan pendidikan bidang ketenagakerjaan dalam rangka memperluas pengetahuan, keterampilan dan prilaku, meningkatkan kemampuan tenaga kerja baik dalam berorganisasi maupun dalam bekerja.
 7. Mendorong terbentuknya dan berkembangnya koperasi pekerja dan usaha – usaha lain untuk meningkatkan kesejahteraan dan jaminan sosial.

L. Hubungan Industrial

1. Pengertian dan Prinsip

a. Pengertian Hubungan Industrial

Hubungan industrial adalah hubungan antara semua pihak yang tersangkut atau berkepentingan atas proses produksi atau pelayanan jasa di suatu perusahaan. Pihak yang paling berkepentingan atas keberhasilan perusahaan dan berhubungan langsung sehari-hari adalah pengusaha atau manajemen dan pekerja. Di samping itu masyarakat juga mempunyai kepentingan, baik sebagai pemasok faktor produksi yaitu barang dan jasa kebutuhan perusahaan, maupun sebagai masyarakat konsumen atau pengguna hasil-hasil perusahaan tersebut. Pemerintah juga mempunyai kepentingan langsung dan tidak langsung atas pertumbuhan perusahaan, antara lain sebagai sumber penerimaan pajak. Jadi hubungan industrial adalah hubungan antara semua pihak yang berkepentingan tersebut. Dalam pengertian sempit, hubungan industrial diartikan sebagai hubungan antara manajemen dan pekerja atau Management-Employees Relationship.

b. Prinsip Hubungan Industrial

Prinsip hubungan industrial didasarkan pada persamaan kepentingan semua unsur atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, hubungan industrial mengandung prinsip-prinsip berikut ini:

Pengusaha dan pekerja, demikian Pemerintah dan masyarakat pada umumnya, sama-sama mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan.

Perusahaan merupakan sumber penghasilan bagi banyak orang. Pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda dalam pembagian kerja atau pembagian tugas. Pengusaha dan pekerja merupakan anggota keluarga perusahaan. Tujuan pembinaan hubungan industrial adalah menciptakan ketenangan berusahan dan ketentraman bekerja supaya dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

Peningkatan produktivitas perusahaan harus dapat meningkatkan kesejahteraan bersama, yaitu kesejahteraan pengusaha dan kesejahteraan pekerja.

M. Tahap – tahap

1. Tahap Konflik

Yang biasanya terjadi ialah bahwa Manajemen berusaha sedapat mungkin untuk mencegah masuknya para pekerja menjadi anggota Serikat Pekerja. Tidak mustahil, para pekerja yang memasuki Serikat Pekerja dimasukkan dalam daftar hitam. Para Manajemen menolak untuk berhubungan dengan para wakil Serikat Pekerja yang datang padanya. Manajemen akan berusaha mengambil langkah agar tidak terjadi pemogokan, bahkan mengirimkan mata – matanya.

2. Tahap Pengakuan Eksistensi

Dalam tahap ini terdapat tiga pola tindakan Manajemen terhadap Serikat Pekerja:

- a. Apabila tidak mendapa tekanan kuat dari Pemerintah atau pihak lain, Manajemen akan menolak memberikan jaminan keberadaan Serikat Pekerja dalam organisasi
- b. Berusaha untuk mendiskreditkan para pimpinan Serikat Pekerja di mata para karyawan
- c. Jika harus melakukan negosiasi, Manajemen membatasi ruang lingkup negosiasi itu pada cakupan yg sesempit mungkin

3. Tahap Negosiasi

Manajemen tetap memandang Serikat Pekerja sebagai faktor penghalang dalam hubungan kerja antara Manajemen dengan para pekerja. Hanya saja Manajemen menyadari bahwa kehadiran Serikat Pekerja dalam organisasi sudah merupakan kenyataan hidup industrial & tidak lagi berusaha menghalangi kehadirannya. Jika terjadi pertikaian dengan pekerja, negosiasi akan cenderung

keras, tidak mustahil Manajemen akan mencari TeKer sementara. Atau, menyerahkan kegiatan produksi / jasa kepada organisasi lain. Atau, jika kondisi tsb telah diduga, Manajemen akan menimbun barang – barang produksi untuk dijual. Sikap Serikat Pekerja, berusaha memupuk rasa antagonisme dikalangan para pekerja & masyarakat luar terhadap Perusahaan, bahkan menggunakan cara legal

4. Tahap Akomodatif

Tidak berarti bahwa Manajemen menyukai kehadiran Serikat Pekerja. Manajemen belum tentu bersedia untuk memberikan kesempatan kepada pimpinan Serikat Pekerja untuk memperkuat kedudukannya dikalangan para pekerja. Manajemen menggunakan Serikat Pekerja sebagai saluran hubungan antara Manajemen dan para Karyawan & tidak lagi memandang Serikat Pekerja sebagai penghalang. Negosiasi dilakukan atas dasar sikap saling menghormati, saling dewasa & tidak melakukan usaha – usaha yang mengancam eksistensi pihak lain. Konflik diselesaikan secara proporsional, rasional, obyektif & tuntas dengan perhitungkan kepentingan kedua belah pihak.

5. Tahap Kerjasama

Kerjasama didasarkan pada dua asumsi:

- a. Kedua belah pihak sama – sama memperoleh keuntungan bila organisasi meraih keberhasilan.
- b. Para karyawan berada pada posisi yg memungkinkan mereka mengamati & mengetahui serta mendeteksi berbagai kelemahan dalam proses produksi itu serta cara – cara untuk mengatasinya.

Hubungan tersebut didasarkan atas berbagai prinsip:

1. Saling menghargai.
2. Saling menghormati.

3. Saling mendukung.
4. Berusaha menempatkan diri pada posisi pihak lain.
5. Melakukan tindakan yg saling menguntungkan

N. Hubungan Industrial Pancasila

16

Hubungan Industrial Pancasila adalah suatu hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pengusaha dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

a. Ciri-ciri Khas HIP

1. Hubungan Industrial Pancasila didasarkan atas Ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia di dalam satu pengertian yang utuh dan bulat.
2. Hubungan Industrial Pancasila ialah hubungan perburuhan yang secara keseluruhan dijiwai oleh kelima sila Pancasila.
3. Hubungan Industrial Pancasila didasarkan atas suasana serta keserasian, keselarasan dan keseimbangan antara pihak-pihak yang tersangkut dalam keseluruhan proses produksi, yaitu buruh, pengusaha, pemerintah dan masyarakat umum.
4. Hubungan Industrial Pancasila berpegang pula pada Tridharma dimana antara buruh, pengusaha dan pemerintah tercipta saling merasa ikut memiliki, memelihara, mempertahankan dan terus menerus mawas diri, yang mengandung asas partnership dan tanggung jawab bersama.

b. Asas-asas untuk Mencapai Tujuan

Hubungan Industrial Pancasila di dalam mencapai tujuan mendasarkan diri pada asas-asas pembangunan nasional, yaitu:

1. Asas manfaat
2. Asas usaha bersama dan kekeluargaan
3. Asas demokrasi
4. Asas adil dan merata
5. Asas keseimbangan

Hubungan Industrial Pancasila di dalam mencapai tujuan juga mendasarkan diri pada 3 asas kerja sama, yakni:

1. Buruh dan pengusaha pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan dalam proses produksi yang berarti baik buruh maupun pengusaha/pemimpin perusahaan wajib bekerja sama serta bantu membantu dalam kelancaran usaha dengan meningkatkan kesejahteraan dan menaikkan produksi.
2. Buruh dan pengusaha/pemimpin perusahaan adalah teman seperjuangan keuntungan, yang berarti keuntungan yang diterima perusahaan dinikmati bersama dengan bagian yang layak dan serasi.
3. Buruh dan pengusaha/pemimpin perusahaan adalah teman seperjuangan dalam mempertanggung jawabkan kepada :
 - a. Tuhan Yang Maha Esa
 - b. Bangsa dan Negara
 - c. Masyarakat sekelilingnya
 - d. Buruh beserta keluarganya, dan
 - e. Perusahaan tempat mereka bekerja.

Dengan demikian, dalam Hubungan Industrial Pancasila tidak ada tempat bagi sikap saling berhadap-hadapan atau penindasan oleh yang kuat terhadap yang lemah. Jadi, Hubungan Industrial Pancasila juga mewujudkan terciptanya pemeliharaan karyawan yang baik.

O. Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian pemeliharaan dan sejauh mana pentingnya pemeliharaan berikan contoh.
2. Saudara uraikan tujuan pemeliharaan azas-azas pemeliharaan dan kiat-kiat pemeliharaan tenaga kerja.
3. Saudara jelaskan program kesejahteraan pegawai dan program keselamatan kesehatan kerja.
4. Uraikan metode-metode pemeliharaan yang digunakan.
5. Saudara jelaskan kenapa pelayanan kesehatan dan keselamatan menjadi penting bagi karyawan.
6. Uraikan fungsi organisasi serikat pekerja dalam sebuah organisasi perusahaan.
7. Saudara jelaskan tujuan, peran organisasi serikat pekerja.
8. Uraikan pengertian, prinsip tahapan-tahapan hubungan industrial.
9. Uraikan apa yang saudara ketahui tentang hubungan industrial pancasila dalam mencapai tujuan pembangunan nasional.

Bab – 9

PRODUKTIVITAS KERJA

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU UNTUK :**

1. Mendefenisikan pengertian produktivitas secara luas.
2. ³¹ Menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.
3. Menjelaskan tentang pemutusan hubungan kerja (PHK) dan alasan PHK.
4. Menjelaskan tentang pesangon, uang jasa, dang anti rugi.

BAB IX

PRODUKTIVITAS KERJA

A. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas berarti kemampuan menghasilkan sesuatu. Sedangkan kerja berarti kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah mata pencaharian (Poerwadarminta, 1984:70). Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum.

(The Liang Gie, 1981 : 3).

Pengertian produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan di hari lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini (Sinungan, 1985 : 12). Secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (out put) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (in put). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu (Riyanto, 1986 : 22).

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan karyawan dalam memproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat.

31

B. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Untuk mencapai produktivitas yang tinggi suatu perusahaan dalam proses produksi, selain bahan baku dan tenaga kerja yang harus ada juga didukung oleh faktor – faktor sebagai berikut :

- a. Pendidikan
- b. Keterampilan
- c. Sikap dan etika kerja
- d. Tingkat penghasilan
- e. Jaminan sosial
- f. Tingkat sosial dan iklim kerja
- g. Motivasi
- h. Gizi dan kesehatan
- i. Hubungan individu
- j. Teknologi
- k. Produksi.

C. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) memiliki berbagai pengertian, diantaranya :

9. Menurut Mutiara S. Panggabean

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merupakan pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka.

10. Menurut Suwatno

Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha.

- d. Menurut UU RI No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 ayat 25

Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha.

Maka dengan ini dapat disimpulkan bahwa Pemutusan Hubungan kerja (PHK) yang juga dapat disebut dengan Pemberhentian, *Separation* atau Pemisahan memiliki pengertian sebagai sebuah pengakhiran hubungan kerja dengan alasan tertentu yang mengakibatkan berakhir hak dan kewajiban pekerja dan perusahaan.

D. Alasan PHK

Ada sepuluh alasan PHK, yang dapat digunakan perusahaan untuk mem-PHK Anda dengan mengacu kepada Undang-Undang No. 13 tahun 2003.

1. Adalah Anda melakukan kesalahan berat.

Pasal 158, ayat 1 berbunyi, "Pengusaha dapat memutuskan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dengan alasan pekerja/buruh telah melakukan kesalahan berat sebagai berikut:

1. Melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan;
2. Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan;

3. Mabuk, meminum minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan narkoba, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja;
4. Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja;
5. Menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja;
6. Membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan;
7. Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan;
8. Dengan ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja;
9. Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara; atau
10. Melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih."

Namun, perlu ketahui bahwa alasan phk berupa kesalahan berat yang dimaksud pada Pasal 158, ayat 1 harus didukung dengan bukti misalnya,

1. Pekerja/buruh tertangkap tangan;
2. Ada pengakuan dari pekerja/buruh yang bersangkutan; atau
3. Bukti lain berupa laporan kejadian yang dibuat oleh pihak yang berwenang di perusahaan yang bersangkutan dan didukung oleh sekurang-kurangnya 2 (dua) orang saksi.

2. Anda ditahan pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana.

Pasal 160, ayat 1 menyebutkan, "Dalam hal pekerja/buruh ditahan pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana bukan atas pengaduan pengusaha"

3. Anda melakukan pelanggaran ketentuan yang telah diatur dalam Perjanjian Kerja.

Pasal 161, ayat 1 menyebutkan, "Dalam hal pekerja/buruh melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama, pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja, setelah kepada pekerja/buruh yang bersangkutan diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut."

Bila Anda tidak mengindahkan peraturan perusahaan dan Anda tidak mengindahkan surat peringatan yang diberikan oleh perusahaan kepada Anda- ini bisa menjadi alasan PHK untuk pekerja.

4. Anda tidak mau bekerja pada perusahaan oleh karena terjadi perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan.

Pasal 163, ayat 1 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh dalam hal terjadi perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan dan pekerja/buruh tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja." ³⁵ **Perubahan status,**

penggabungan, pelemburan atau perubahan kepemilikan

Bagi pekerja yang diakhiri hubungan kerjanya karena alasan tersebut di atas maka :

1. Pekerja yang tidak bersedia melanjutkan hubungan kerjanya, pekerja tersebut berhak atas uang pesangon 1 kali sesuai ketentuan pasal 156 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja 1 kali sesuai pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4 dan tidak berhak mendapatkan uang pisah.
2. Perusahaan tidak bersedia menerima pekerja di perusahaannya maka bagi pekerja tersebut berhak atas uang pesangon 2 kali ketentuan pasal 156 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4 dan tidak berhak mendapat uang pisah.
5. **Perusahaan tidak bersedia menerima Anda sebagai karyawan di perusahaan oleh karena terjadi perubahan status, penggabungan, peleburan, atau perubahan kepemilikan perusahaan.**

Pasal 163, ayat 2 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh karena perubahan status, penggabungan, atau peleburan perusahaan, dan pengusaha tidak bersedia menerima pekerja/buruh di perusahaannya."

6. **Perusahaan tutup akibat mengalami kerugian terus menerus selama (2 tahun).**

Pasal 164, ayat 1 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh karena perusahaan tutup yang disebabkan perusahaan mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 (dua) tahun, atau keadaan memaksa (force majeure). Kerugian perusahaan yang dimaksud harus

dibuktikan dengan laporan keuangan 2 (dua) tahun terakhir yang telah diaudit oleh akuntan publik.

7. Perusahaan melakukan efisiensi.

Ini merupakan alasan phk yang sering digunakan. Pasal 164, ayat 3 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh karena perusahaan tutup bukan karena mengalami kerugian 2 tahun berturut-turut atau bukan karena keadaan memaksa (force majeure) tetapi perusahaan melakukan efisiensi."

8. Perusahaan Failed.

Pasal 165 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh karena perusahaan pailit." ³⁵ Bagi pekerja yang diputus hubungan kerjanya dengan alasan perusahaan pailit maka pekerja tersebut berhak atas uang pesangon 1 kali ketentuan pasal 156 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja sesuai ketentuan pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4. Untuk menentukan suatu perusahaan pailit atau tidak harus memenuhi ketentuan yang berlaku seperti prosedurnya harus diaudit oleh akuntan publik dan kalau ternyata selama 2 tahun rugi terus-menerus maka baru ditetapkan bahwa perusahaan dalam keadaan pailit dan kompensasi mengenai besarnya uang pesangon dan lain-lain harus memenuhi ketentuan berlaku.

9. Memasuki usia pensiun.

Pasal 167 ayat 1 menyebutkan, "Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh karena memasuki usia pensiun." Ini merupakan alasan PHK yang normal. ³⁵ Mengenai batasan usia pensiun perlu

disepakati antara pengusaha dan pekerja dan dituangkan dalam perjanjian kerja bersama atau peraturan perusahaan. Batasan usia pensiun yang dimaksud adalah penentuan usia berdasarkan usia kelahiran dan berdasarkan jumlah tahun masa kerja.

10. Mangkir selama 5 hari berturut-turut.

Pasal 168, ayat 1 menyebutkan, "Pekerja/buruh yang mangkir selama 5 hari kerja atau lebih berturut-turut tanpa keterangan secara tertulis yang dilengkapi dengan bukti yang sah dan telah dipanggil oleh pengusaha 2 kali secara patut dan tertulis dapat diputus hubungan kerjanya karena dikualifikasikan mengundurkan diri."

E. Pemberian Pesangon, Uang Jasa, dan Ganti Rugi

Uang Pesangon Penerimaan uang pesangon didasarkan pada ketentuan-ketentuan yang berlaku. Sebagaimana telah di kemukakan bahwa tidak selalu suatu pemberhentian hubungan kerja itu berakibat adanya pemberian uang pesangon bagi karyawan yang bersangkutan. Menurut Drs. Manullang sebagai contoh sebagai berikut :

1. Masa kerja sampai satu tahun, uang pesangonnya adalah satu bulan upah bruto.
2. Masa kerja satu sampai dua tahun : dua bulan upah bruto.
3. Masa kerja dua sampai tiga tahun : tiga bulan upah bruto.
4. Masa kerja tiga tahun dan seterusnya : empat bulan upah bruto.

1. ³⁵ Pekerja yang berhak mendapatkan uang pesangon 2 (dua) kali ketentuan pasal 156 ayat 2 adalah :

- a. Pekerja yang mencapai usia pensiun
 - b. Pekerja yang meninggal dunia
 - c. Perusahaan tutup karena efisiensi
 - d. Perubahan status, penggabungan, peleburan, perubahan kepemilikan dan apabila perusahaan tidak bersedia menerima pekerja bekerja di perusahaan tersebut.
 - e. Pekerja sakit berkepanjangan dan cacat akibat kecelakaan kerja (selain 2 kali pesangon juga ditambah 2 kali penghargaan masa kerja).
2. Pekerja yang berhak mendapatkan pesangon 1 (satu) kali ketentuan pasal 156 ayat 2 adalah :
- a. Pekerja melakukan kesalahan ringan
 - b. Perusahaan tutup karena rugi terus menerus
 - c. Perubahan status, penggabungan, peleburan, perubahan kepemilikan dan apabila pekerja tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja.
 - d. Perusahaan pailit.
3. Pekerja yang tidak mendapatkan uang pesangon adalah :
- a. Pekerja yang mengundurkan diri
 - b. Berakhirnya perjanjian kerja waktu tertentu untuk pertama kali
 - c. Mangkir selama 5 hari berturut-turut (tetapi mendapatkan uang pisah)
 - d. Pekerja ditahan pihak yang berwajib (mendapatkan uang penghargaan masa kerja 1 (satu) kali ketentuan).

Uang jasa Tidak setiap pemutusan hubungan kerja berakibat adanya pemberian uang jasa bagi pegawai yang bersangkutan. Adapun contoh uang jasa berbeda dengan uang pesangon yakni sebagai berikut :

- a. Masa kerja 5-10 tahun = satu bulan upah bruto
- b. Masa kerja 10-15 tahun = dua bulan upah bruto
- c. Masa kerja 15-20 tahun = tiga bulan upah bruto
- d. Masa kerja 20-25 tahun = empat bulan upah bruto
- e. Masa kerja 25 keatas = lima bulan upah bruto

Uang Ganti Rugi ³⁵ Pemberian berupa uang dari pengusaha kepada pekerja/buruh sebagai ganti rugi istirahat tahunan, istirahat panjang, biaya perjalanan pulang ke tempat di mana pekerja diterima bekerja, fasilitas pengobatan dan fasilitas perumahan. sebagai berikut:

- a. Ganti rugi untuk keperluan istirahat tahunan yang belum diambil.
- b. Ganti rugi untuk istirahat panjang bagi karyawan yang belum mengambilnya dan memang hal itu berlaku di perusahaan yang bersangkutan.
- c. ³⁵ Ongkos pulang untuk karyawan dan keluarganya ke tempat dimana karyawan yang bersangkutan diterima bekerja.
- d. Dan lain sebagainya berdasarkan ketentuan yang berlaku seperti karena akibat kecelakaan, meninggal dunia karena tugas.

F. Latihan Soal

1. Uraikan tentang pengertian produktivitas kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.
2. Saudara jelaskan tentang pemutusan hubungan kerja (PHK) alasan PHK.
3. Saudara jelaskan alasan PHK yang dimaksud oleh pasal 158 ayat 1.
4. Saudara uraikan apa yang dimaksud dengan perusahaan failed.
5. Saudara uraikan pengertian pemberian pesangon, uang jasa, dan ganti rugi.
6. Saudara jelaskan ketentuan pekerja yang baik mendapat pesangon dua kali lipat berdasarkan pasal 156 ayat 2.

7. Saudara uraikan perbedaan uang jasa dengan uang pesangon berikan contoh uang jasa.
8. Saudara jelaskan fasilitas yang diterima dalam bentuk ganti rugi bagi seorang karyawan yang di PHK.

Bab – 10

AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU UNTUK :**

1. Menguraikan tentang Audit sumber daya manusia dan kerangka kerja Audit sumber daya manusia.
2. Menjelaskan tentang tujuan audit sumber daya manusia, manfaat sumber daya manusia serta pendekatan audit sumber daya manusia.
3. Menguraikan tentang langkah-langkah audit, ruang lingkup audit, program kerja audit.
4. Menguraikan secara luas tentang audit atas pengelolaan sumber daya manusia.
5. Menjelaskan tentang audit pengurangan sumber daya manusia.
6. Menguraikan proses audit.

BAB X

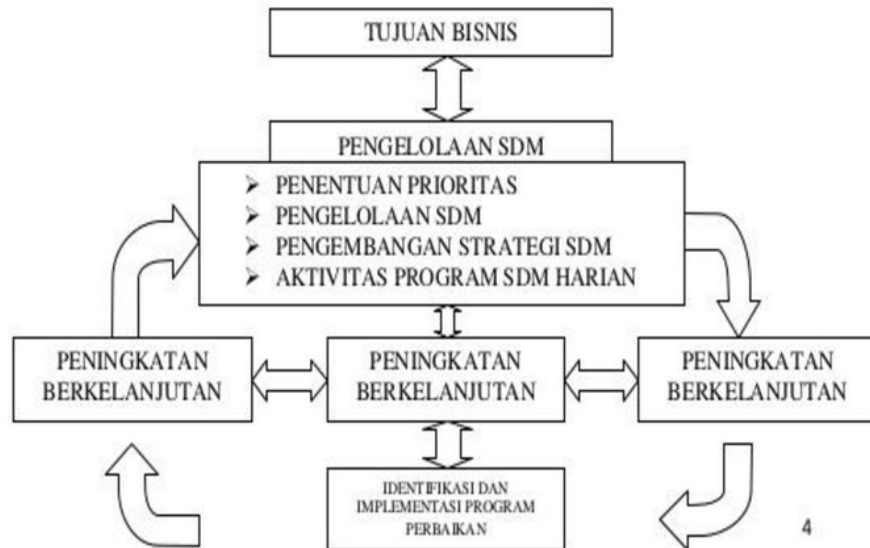
AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

15

Audit Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses sistematis dan formal yang didesain untuk mengukur biaya dan manfaat keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia dan untuk membandingkan efisiensi dan efektivitas keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut dengan kinerja organisasi di masa lalu, kinerja organisasi lain yang dapat dibandingkan efektivitasnya, dan tujuan organisasi, merupakan suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi Sumber Daya Manusia dengan tujuan dan strategi implementasi berbagai fungsi Sumber Daya Manusia, kebijakan dan prosedur Sumber Daya Manusia, serta kinerja setiap program Sumber Daya Manusia. Audit Sumber Daya Manusia (Human Resource Audit) mengevaluasi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan tujuan memperbaiki aktivitas-aktivitas tersebut. Audit dapat meliputi satu divisi atau seluruh organisasi. Audit ini memberikan umpan balik mengenai fungsi sumber daya manusia kepada manajer operasi dan spesialis-spesialis sumber daya manusia. Audit ini juga memberikan umpan balik perihal seberapa baik manajer memenuhi tanggung jawab sumber daya manusia mereka. Pendeknya, audit merupakan kontrol kualitas keseluruhan yang mengecek aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah departemen, divisi, atau seluruh perusahaan.

B. Kerangka Kerja Audit Sumber Daya Manusia



C. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

1. Menilai efektivitas dari fungsi Sumber Daya Manusia
2. Menilai apakah program/aktivitas Sumber Daya Manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien
3. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas Sumber Daya Manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas Sumber Daya Manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas Sumber Daya Manusia

D. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

1. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen sumber daya manusia bagi organisasi
2. Meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara anggota-anggota departemen sumber daya manusia
4. Menjernihkan tugas-tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia
5. Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktek sumber daya manusia
6. Menemukan masalah-masalah sumber daya manusia yang kritis
7. Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap ketentuan-ketentuan ilegal
8. Mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang efektif
9. Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan-perubahan yang dibutuhkan di dalam departemen sumber daya manusia
10. Mewajibkan suatu telaah yang cermat atas sistem informasi departemen

E. Pendekatan Audit Sumber Daya Manusia

Ada tiga pendekatan utama dalam audit Sumber Daya Manusia, yang umum digunakan, yaitu:

1. Menentukan ketaatan pada hukum dan berbagai peraturan yang berlaku
Audit menekankan penilaian bagaimana perusahaan menetapkan berbagai aturan dan kebijakan yang secara internal berlaku di perusahaan, apakah telah sesuai dengan aturan dan hukum yang telah ditetapkan pemerintah sebagai pemegang otoritas dan apakah setiap komponen dalam organisasi

menjalankan aktivitasnya sesuai dengan aturan dan kebijakan tersebut. Manajemen puncak harus menyadari bahwa manajer disetiap tingkat berkewajiban untuk mentaati peraturan dan ketentuan hukum yang berlaku.

2. Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi Manajer Sumber Daya Manusia sebagai pengendali fungsi ini, dituntut untuk mampu mengarahkan program-programnya pada berbagai aktivitas yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Mengukur kinerja program Mengukur kinerja program berarti menghubungkan aktivitas aktual program Sumber Daya Manusia yang diaudit dengan ukuran-ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Disamping ukuran-ukuran keberhasilan, penilaian kinerja program juga dihubungkan dengan strategi dan rencana yang telah ditetapkan.

F. Langkah-Langkah Audit

Secara umum ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit Sumber Daya Manusia mengacu pada tahapan ini dalam pelaksanaannya. Langkah (tahapan) tersebut meliputi:

1. Audit Pendahuluan: pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas Sumber Daya Manusia yang diaudit. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen, yaitu kriteria, penyebab, dan akibat.
2. Review terhadap sistem pengendalian manajemen
3. Audit lanjutan
4. Pelaporan
5. Tidak lanjut

G. Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Harus dikelola sebagaimana halnya aset yang dimiliki perusahaan. Jadi, pola pikir pemberdayaan karyawan harus menjadi dasar dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia ini. Ruang lingkup audit Sumber Daya Manusia dibagi ke dalam tiga kelompok, sesuai dengan administrasi aset tetap pada umumnya, yaitu perolehan, penggunaan, dan penghentian penggunaan sebagai berikut:

1. Rekrutmen atau perolehan Sumber Daya Manusia, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan Sumber Daya Manusia hingga proses seleksi dan penempatan
2. Pengelolaan (pemberdayaan) Sumber Daya Manusia, meliputi semua aktivitas pengelolaan Sumber Daya Manusia setelah ada diperusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan
3. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

H. Program Kerja Audit

Program kerja audit, atau cukup disebut program audit, merupakan rencana dan langkah kerja yang harus diikuti oleh auditor dalam melaksanakan tugas audit, berdasarkan tujuan dan tujuan audit yang telah ditetapkan. Program kerja audit ini membuat beberapa pertanyaan dan langkah kerja untuk memperoleh temuan audit sesuai dengan tahapan-tahapan audit.

I. Audit Atas Perolehan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan Sumber Daya Manusia untuk

menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola perusahaan dalam mencapai tujuannya. Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Seleksi dan Penempatan Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya. Seleksi dan penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan (pekerjaan) yang tepat.

J. Audit Atas Pengelolaan Sumber Daya Manusia

a. Pelatihan dan pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik saat ini maupun di masa yang akan datang.

b. ¹⁵Perencanaan dan pengembangan Karier

Karier adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Karier merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif atas pekerjaan) dan aktivitas selama masa kerja individu. Tujuan karier adalah posisi dimasa depan yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Tujuan ini berperan sebagai tolok ukur sepanjang jenjang karier seseorang. Pengembangan karier seorang karyawan

menunjukkan semakin meningkatnya kemampuan karyawan tersebut dalam memegang tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya.

c. **Penilaian Kinerja Penilaian kerja**

Karyawan pada dasarnya adalah menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar (ukuran) keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawab tersebut.

d. **Kompensasi dan Balas Jasa**

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti (imbalan) atas kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.

e. **Keselamatan dan kesehatan Kerja Keselamatan dan kesehatan kerja mengacu pada kondisi fisiologis-fisik dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan.**

f. **Kepuasan Kerja Karyawan Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi kepuasan kerja merupakan gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.**

K. Audit Atas Pengurangan Sumber Daya Manusia

Pengurangan tenaga kerja merupakan keputusan yang tidak berdiri sendiri. Berbagai kepentingan perusahaan harus diselamatkan agar perusahaan bisa bertahan hidup (survive) dan ikut bermain dalam persaingan yang sangat tinggi intensitasnya.

Undang-undang Nomor 3 Tahun 2003 Pasal 158-167 mengatur tentang dalam hal apa perusahaan dapat melakukan PHK. Beberapa alasan perusahaan dapat melakukan PHK antara lain:

- a. Tenaga Kerja mengundurkan diri (secara sukarela)
- b. Perusahaan tutup
- c. Perusahaan pailit
- d. Terjadi perubahan status perusahaan
- e. Tenaga kerja memasuki masa pensiun

Proses Audit Sumber Daya Manusia

- a. Mengkomunikasikan gagasan dan makna audit Sumber Daya Manusia dan menekankan berbagai manfaat yang dapat diperoleh, serta mendapatkan dukungan manajemen puncak.
- b. Memilih personalia dengan berbagai ketrampilan dan menyusun tim audit, serta memberikan pelatihan yang dibutuhkan.
- c. Mengumpulkan data dari berbagai jenjang, fungsi dan unit yang berbeda dalam organisasi.
- d. Menyiapkan laporan audit bagi para manajer lini dan evaluasi departemen Sumber Daya Manusia.

- e. Membahas laporan dengan para manajer pengoperasian terkait yang kemudian menindaklanjuti hasil evaluasi.
- f. Memasukkan berbagai tindakan korektif ke dalam proses penetapan sasaran operasi organisasi regular.

L. Latihan Soal

1. Jelaskan latar belakang kenapa audit sumber daya manusia dilakukan bagi sebuah organisasi.
2. Uraikan secara lengkap kerangka kerja audit.
3. Uraikan tujuan audit sumber daya manusia, manfaat dan pendektan yang dilakukan.
4. Uraikan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam manajemen audit.
5. Saudara jelaskan ruang lingkup audit sumber daya manusia.
6. Uraikan program kerja audit sumber daya manusia dan bagaimana langkah-langkah luas yang harus dilakukan.
7. Saudara jelaskan tentang audit pengelolaan sumber daya manusia.
8. Uraikan mengapa audit atas pengurangan sumber daya manusia dilakukan sebutkan tahapan-tahapannya.
9. Uraikan tahapan-tahapan proses audit sumber daya manusia dilakukan.

Bab – 11

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM BISNIS GLOBAL

31

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU UNTUK :**

1. Menjelaskan tentang manajemen sumber daya manusia dalam bisnis global.
2. Menguraikan program persiapan dan pengembangan sumber daya manusia global.
3. Menguraikan tentang kompensasi.
4. Menguraikan tentang sumber daya manusia dan internasionalisasi bisnis.
5. Menguraikan tentang perbedaan dan persamaan praktek-praktek sumber daya manusia.
6. Menjelaskan tentang staf organisasi global.
7. Menguraikan tentang pentingnya pelatihan dan memperhatikan karyawan.
8. Menjelaskan tentang penilaian kinerja manager internasional.

BAB XI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM BISNIS GLOBAL

A. ³⁶Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Global

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Dalam sebuah lingkungan dimana angkatan kerja terus berubah, hukum berubah dan kebutuhan dari pemberi kerja juga berubah, manajemen Sumber Daya Manusia harus terus berubah dan berkembang. Hal ini sangat benar ketika manajemen beroperasi secara global. Ada beberapa pengaruh yang secara bersamaan telah menyebabkan peningkatan perdagangan dunia sebesar 60% dalam dekade terakhir.

Berikut ini adalah beberapa pengaruh yang paling penting dalam peningkatan perdagangan dunia:

1. Perubahan Populasi Global.
2. Ketergantungan Ekonomi Global.
3. Aliansi Daerah.
4. Komunikasi Global

a. Pertumbuhan Bisnis Internasional :

1. Makin lama makin banyak perusahaan menyadari bahwa keberhasilan mereka bergantung pada kemampuan untuk memasarkan dan mengelola di luar negeri.
2. Sebagai akibat dari internasionalisasi ini, perusahaan harus dikelola secara global, namun globalisasi menghadapkan para manajer tantangan-tantangan raksasa.

b. Jenis Organisasi Global :

Semakin banyak organisasi yang hanya beroperasi di satu negara yang mengetahui kebutuhannya untuk mengembangkan lebih banyak operasi global. Sebuah organisasi dapat melewati tiga tahap ketika mereka memperluas operasi mereka ke seluruh dunia. Ketiga tahap tersebut adalah :

1. Impor dan Ekspor. Yakni kegiatan menjual dan membeli barang dan jasa dengan organisasi-organisasi di negara-negara lain.
2. Perusahaan Multinasional (*multinational enterprise*-MNE). Merupakan sebuah organisasi yang memiliki unit-unit operasi yang berlokasi di negara-negara asing.
3. Organisasi Global. Yakni sebuah organisasi yang memiliki unit-unit perusahaan di beberapa negara yang digabungkan untuk menjadi satu untuk beroperasi di seluruh dunia.

c. Jenis Bisnis Internasional :

1. Ekspor : menjual ke luar negeri secara langsung maupun secara tidak langsung dengan penjualan asing dan distributor yang digaji
2. Pemberian Lisensi : pengaturan perusahaan memberi hak cipta, nama merek untuk jangka waktu tertentu
3. Waralaba : pemberian perusahaan induk kepada perusahaan lain untuk yang menjalankan bisnis yang sudah diresepkan

36

d. Sumber Daya Manusia dan Bisnis Internasional :

1. Merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan dan kegiatan SDM di markas kantor induk perusahaan multinasional.
2. Menjalankan kegiatan SDM di cabang asing dari suatu MNC (Multinational Corporation).

e. **Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia :**

36

1. Faktor Kultural : perbedaan kultural merentang luas dari negara ke negara menuntut perbedaan yang berhubungan dengan praktik personil diantara cabang asing milik perusahaan
2. Faktor Ekonomi : perbedaan ekonomi diantara negara juga beralih menjadi perbedaan antar negara dalam praktik Sumber Daya Manusia
3. Faktor Biaya Tenaga Kerja : perbedaan biaya dalam tenaga kerja juga mengakibatkan perbedaan dalam praktik Sumber Daya Manusia
4. Faktor Hubungan Industrial : hubungan antara pekerja, serikat buruh dan majikan sangat dramatik antar negara dan mempunyai dampak besar terhadap praktik Sumber Daya Manusia
5. Masyarakat Eropa : pasar bersama untuk barang, jasa, modal dan bahkan tenaga kerja

B. **Program Persiapan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Global**

22

1. **Memperbaiki Penugasan Internasional Melalui Seleksi. Alasan Penugasan Internasional Gagal :**

- a. Penugasan di luar negeri sering gagal karena pribadi tidak dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan teknik dari jabatan.
- b. Seleksi pengiriman ke luar negeri dilakukan oleh manajer lini berdasarkan kompetensi teknik.
- c. Mereka gagal karena masalah keluarga dan pribadi serta kekurangan ketrampilan kultural yang sudah bukan menjadi bagian dari proses

2. **Penstafan Internasional Sumber para Manajer :**

- a. Lokal : warga negara dari tempat mereka bekerja
- b. Expatriate : bukan warga negara dimana mereka bekerja

- c. Thrid-country national : warga negara dari negara yang lain (kebangsaan negara ketiga)

3. Kebijakan Penstafan Internasional :

- a. Etnosentris : sikap yang berlaku dari negara asal, gaya manajemen, pengetahuan, kriteria penilaian dan manajer adalah superior terhadap segala sesuatu yang mungkin ditawarkan oleh negara asing.
- b. Polisentris : satu keyakinan yang disadari bahwa hanya manajer negara asing dapat benar-benar memahami kultur dan perilaku dari pasar negara asing.
- c. Geosentris : manajemen harus dicari dari suatu dasar yang global dengan pengandaian bahwa manajer terbaik di dunia bisa ditemukan di mana saja tempat perusahaan berada.

4. Menyeleksi Manajer Internasionaal :

- a. Adaptabilitas dan fleksibilitas : menyesuaikan diri dengan lingkungan, memiliki pandangan dan gagasan baru.
- b. Kekerasan kultural : kemampuan berhasil dalam sebuah kultur asing.
- c. Orientasi diri : harga diri, kepercayaan diri dan ketenangan mental.
- d. Orientasi terhadap yang lain : berinteraksi secara efektif dengan orang asing.
- e. Kemampuan perspektif : memahami perilaku dan berempati dengan mereka.
- f. Kemampuan keluarga : kemampuan pasangan dan anak untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan.

5. Pelatihan dan Pemeliharaan Karyawan Internasional :

- a. Penyaringan yang saksama hanya merupakan langkah pertama dalam memastikan keberhasilan orang yang ditugaskan ke luar negeri.
- b. Karyawan bisa menuntut pelatihan khusus.
- c. Kebijakan Sumber Daya Manusia Internasional harus dirumuskan untuk mengkompensasi para manajer luar negeri untuk memelihara hubungan tenaga kerja yang sehat.

6. Pengorientasian dan Pelatihan Karyawan untuk Penugasan Internasional :

- a. Orientasi dan pelatihan untuk penugasan internasional dapat membantu karyawan (dan keluarga mereka) menghindari kejutan kultural dan menyesuaikan diri lebih baik dengan lingkungan baru mereka.
- b. Pengembangan manajemen internasional untuk mendorong perbaikan kontrol atas operasi global dengan membangun satu kultur perusahaan yang disatukan.
- c. Para manajer hendaknya lebih konsisten tunduk terhadap nilai-nilai, kebijakan dan sasaran begitu mereka kembali dari luar negeri.

C. ²² Kompensasi dan Benefit dalam Bisnis Global

1. Kompensasi Internasional :

- a. Satu kesulitan terbesar dalam mengelola kompensasi total pada tingkat multinasional adalah menetapkan suatu ukuran kompensasi yang konsisten di antara negara yang sedang membangun kredibilitas.
- b. Pendekatan paling umum untuk merumuskan upah ekspatriat adalah menyamakan kekuatan pembelian di semua negara, sebuah teknik yang dikenal sebagai pendekatan neraca seimbang.

2. Penilaian Kinerja Terhadap Manajer Internasional :

- a. Tentukan tingkat kesulitan penugasan.
- b. Pertimbangkan evaluasi penilaian manajer di tempat daripada manajer tempat asal.
- c. Jika manajer tanah air melakukan penilaian aktual tertulis, berikan nasihat latar belakang selama proses penilaian.
- d. Modifikasikan kriteria kinerja normal yang digunakan bagi posisi khusus untuk mencocokkan posisi luar negeri dan karakteristik dari lokal tersebut.

- e. Jangan hanya menilai manajer ekspatriat dari segi kriteria yang dapat dihitung seperti laba.

3. Hubungan Tenaga Kerja Internasional :

- a. Sentralisasi : tawar-menawar di tingkat pabrik.
- b. Struktur serikat buruh : berkonsentrasi pada fungsi jasa dan administrasi.
- c. Organisasi majikan : cenderung dilakukan asosiasi majikan.
- d. Pengakuan serikat buruh : untuk tawar-menawar.
- e. Keamanan serikat buruh : kesepakatan toko tertutup yang formal.
- f. Kontrak manajemen tenaga kerja : dokumen yang mengikat secara sah.
- g. Muatan dan lingkup tawar-menawar : berfokus pada upah, jam dan kondisi kerja.
- h. Menangani keluhan : ditangani mesin yang diakui di luar kontrol formal serikat buruh.
- i. Pemogokan : menukik jauh ke dalam pendapatan perusahaan masing-masing.
- j. Peran pemerintah : tidak mengatur proses tawar-menawar namun menghendaki penetapan langsung.
- k. Partisipasi pekerja : menciptakan sistem pekerja dalam manajemen langsung.
- l. Kodeterminasi : perwakilan pekerja wajib pada sebuah dewan direksi perusahaan.

4. Masalah dan Pemecahan :

- a. Tulis kesepakatan repatriasi : orang yang diangkat untuk tugas internasional tidak akan diperpanjang.
- b. Angkat seorang sponsor : untuk mengawasi ekspatriat selama di luar negeri.
- c. Berikan konseling karier : untuk memastikan pengangkatan tugas repatriat.

- d. Jaga komunikasi tetap terbuka : jagalah ekspatriat dalam urusan bisnis kantor pusat.
- e. Tawarkan dukungan keuangan : bayar real estate dan biaya hukum untuk mempertahankan residensinya.
- f. Kembangkan program reorientasi : berikan repatriat dan keluarganya program reorientasi untuk memudahkan menyesuaikan diri.

D. Sumber Daya Manusia dan ²Internasionalisasi Bisnis

Perusahaan berbasis AS (Amerika Serikat) semakin meningkatkan kegiatan bisnis keluar negeri. Tentu saja perusahaan besar seperti Protect & Gamble, IBM, dan Citicorp telah lama memiliki operasi luar negeri yang luas. Namun dengan penyatuan pasar Eropa, penggunaan mata uang Euro, pembukaan Eropa Timur, serta tuntutan perkembangan yang cepat di Asia dan bagian dunia lainnya, bahkan perusahaan kecil telah menemukan keberhasilan bergantung pada kemampuan memasarkan dan mengelola di luar negeri.

Hal ini menghadapkan perusahaan pada tantangan manajemen yang menarik. Misal pasar, produk, dan rencana produksi harus dikoordinasikan berbasis seluruh dunia, dan harus diciptakan struktur organisasi yang mampu menyeimbangkan kendali kantor induk secara terpusat dengan otonomi lokal yang memadai. Perusahaan harus meluaskan kebijakan dan sistem ²Sumber Daya Manusia nya di luar negeri.

1. Tantangan Sdm Bisnis Internasional

Saat para periset menanyakan para manajer senior Sumber Daya Manusia di delapan perusahaan besar, “Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi praktek Manajemen Sumber Daya Manusia di perusahaan anda saat ini dan untuk masa mendatang”

a. Penyebaran

Mudah menempatkan keterampilan yang tepat ditempat yang dibutuhkan, dengan mengabaikan lokasi grafisnya

b. Desiminasi pengetahuan dan inovasi

Menyebarkan pengetahuan dan praktek yang paling canggih ke seluruh organisasi dengan mengabaikan dari mana asalnya

c. Mengenali dan mengembangkan bakat secara global

Mengenali siapa yang dapat berfungsi secara efektif dalam sebuah organisasi global dan mengembangkan kemampuannya.

Cukup rumit berhadapan dengan penyusunan staf global seperti ini. Sebagai contoh, hal ini melibatkan pembahasan aktivitas secara global, termasuk seleksi calon karyawan, syarat dan dokumentasi penugasan, pemrosesan budaya dan bahasa, administrasi kompensasi dan pemrosesan penggajian, administrasi pajak, perencanaan dan pengembangan karier, dan menangani masalah pasangan dan tanggungan. Tantangan melakukan aktivitas Sumber Daya Manusia di luar negeri bukan hanya dari jarak jauh tetapi juga perbedaan politik, budaya, hukum dan ekonomi antar negara

2. Bagaimana Perbedaan Antarnegara Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Faktor Budaya

Perbedaan budaya dari setiap negara mengharuskan penyesuaian perbedaan dalam praktek manajemen antara cabang-cabang sebuah perusahaan. Sebagai contoh, dari sebuah studi sekitar 330 manajer dari Hongkong, Republik Rakyat Cina dan Amerika Serikat, para manajer AS cenderung untuk menjadi orang yang paling merasa khawatir terhadap penyelesaian pekerjaannya. Para manajer Cina saling merasa khawatir dalam mempertahankan keharmonisan lingkungan, dan para

manajer Hongkong berada diantara kedua ekstrem itu. Studi-studi lain menunjukkan bagaimana perbedaan budaya dapat mempengaruhi kebijakan Sumber Daya Manusia. Sebagai contoh, dibandingkan dengan para karyawan AS para pekerja Meksiko mengharapkan para manajer menjaga jarak dengan karyawan atau bersikap formal. Di Jerman, karyawan bahkan tidak boleh terlambat beberapa menit dan harus selalu menyebut orang yang lebih senior secara formal dengan jabatannya.

b. Sistem Ekonomi

Perbedaan sistem ekonomi juga diterjemahkan kedalam perbedaan dalam praktek Sumber Daya Manusia. Di beberapa negara lebih terpacu dengan ide perusahaan bebas dari pada negara lainnya. Misalnya Perancis, walaupun negara yang masyarakatnya kapitalis, menetapkan larangan ketat atas hak pengusaha untuk memberhentikan karyawan, dan membatasi jumlah jam kerja yang dapat digunakan karyawan untuk bekerja setiap minggu.

c. Faktor Hubungan Hukum dan Industrial

Faktor hukum dan hubungan industri dari negara satu dengan negara lain, contoh praktik pekerjaan sesukannya tidak ada di Eropa, dewan kerja seperti memecat pekerja memakan waktu dan mahal. Banyak negara Eropa, dimana dewan pekerja menggantikan mediasi manajemen pekerja informal berbasis serikat pekerja seperti di AS. *Dewan kerja* adalah kelompok formal yang dipilih karyawan dari perwakilan pekerja, bertemu setiap bulan dengan manajer mendiskusikan topik-topik berkisar kebijakan hingga pemecatan.

Codetermination adalah peraturan di Jerman dan beberapa negara lain, artinya adalah karyawan memiliki hak hukum atas sebuah suara dalam menetapkan kebijakan perusahaan. Pekerja memilih perwakilan mereka untuk dewan pengawasan dari pengusaha, ada wakil yang direkrut pekerja untuk pekerja tingkat manajemen puncak. Di AS kebijakan sdm seperti upah dan tunjangan ditentukan perusahaan.

3. Serikat Uni Eropa

Tahun 1990-an negara bekas Komunitas Eropa(EC) ditentukan menjadi sebuah pasar bersama untuk barang,jasa,modal dan tenaga kerja yang disebut Uni Eropa. Tarif barang bergerak lintas perbatasan dari satu negara EU ke negara lain hilang,kini karyawan merasa bebas bergerak antar pekerjaan di negara-negara EU. Mata uang tunggal Euro makin mengaburkan sebagian besar perbedaan dan menggantikan mata uang lokal dari banyak negara anggotanya pada awal 2002.

Tambahan proses partisipatif seperti codetermination ditemukan dalam beberapa negara EU ,hukum EU saat ini meminta perusahaan multinasional berkonsultasi dengan para pekerja mengenai tindakan perusahaan seperti pemberhentian masal.

Namun perbedaan upah ,jam kerja mingguan di negara EU dan juga perbedaan jam maksimum tetap ada. Kontrak pekerjaan merupakan perbedaan lainnya. Banyak posisi AS ,korespondensi tertulis biasanya dibatasi hingga surat singkat menyebutkan tanggal,jabatan pekerjaan,dan kompensasi awal orang yang baru bekerja. Banyak persyaratan beragam negara EU ,seperti di inggris harus menulis pernyataan rinci,termasuk tingkat pembayaran,tanggal mulai kerja,jam kerja,hak libur,tempat kerja,peraturan disiplin,dan prosedur keluhan. Sedang di Jerman sebaliknya,di Italia sama seperti Jerman yaitu hanya menulis kontrak tertulis. Peningkatan koordinasi EU bertahap akan mengurangi perbedaan,namun perbedaan budaya tetap ada dan akan diterjemahkan menjadi perbedaan dalam gaya dan praktik manajemen. Perbedaan demikian dapat menekan hubungan antara personalia kantor pusat dan cabang atau membuat manajer kurang efektif bekerja di luar negeri di banding di negara sendiri. Karenanya perusahaan mengambil resiko mendapatkan masalah operasional di luar negeri kecuali mengambil langkah-langkah khusus untuk menyeleksi,melatih,dan memberi kompensasi karyawan serta pengembalian tugas mereka.

E. Perbedaan Dan Persamaan Dalam Praktik-Praktik Sumber Daya Manusia

Negara-negara memiliki perbedaan budaya,sistem hukum politik,dan ekonomi,tidak mengherankan praktik-praktik Sumber Daya Manusia cenderung berbeda antar negara-negara.

1. Prosedur Seleksi Personel

Pengusaha di seluruh dunia cenderung menggunakan kriteria dan metode yang sama untuk menyeleksi karyawan. Di AS,yaitu memberikan wawancara personel,kemampuan seseorang dalam melakukan persyaratan teknik,dan membuktikan pengalaman kerja dalam pekerjaan yang sama. Kemudian dengan Ujian Karyawan,Ujian Karyawan adalah satu dari tiga praktik seleksi di RRC,Indonesia ,dan Korea.

2. Tujuan Penilaian Kerja

Penggunaan hasil penilaian kerja oleh pengusaha cenderung lebih bervariasi negara yang berbeda. Misal,pengusaha di Taiwan, AS, Kanada memeringkat untuk menentukan pembayaran sebagai salah satu dari tiga alasan menilai kinerja,tujuan tersebut tidak penting di Korea dan Meksiko. Di AS ,Taiwan,dan Australia menekankan penggunaan nilai untuk menghasilkan informasi mengenai kinerja karyawan,sementara di Meksiko dan Rrc tujuan ini di prioritas bawah. Untuk mengenali bawahan adalah tujuan utama penilaian di Jepang dan Meksiko.

3. Praktik-Praktik Pelatihan Dan Pengembangan

Tujuan dari program pelatihan dan pengembangan biasanya terdapat lebih banyak kesamaan daripada perbedaan antar negara. Khususnya pengusaha dimanapun memeringkat untuk meningkatkan kemampuan teknis sebagai tujuan utama pelatihan bagi para karyawan. Alasan utama memberikan pelatihan cenderung sama tanpa memandang negara,jumlah pelatihan yang diberikan

perusahaan berbeda secara substansial dari satu negara ke negara lain, contoh biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan per karyawan bervariasi dari yang terendah \$241 di Asia(kecuali Jepang),\$359 di Jepang, dan \$724 di AS. Total jam pelatihan karyawan yang tersedia per tahun bervariasi dari 26 jam di Asia samapi lebih dari 49 jam di Eropa. Di sisi lain pengusaha di dunia konsisten dalam metode penyampaian pelatihan. Pelatihan dalam kelas mempresentasikan bagian terbesar dari waktu pelatihan di seluruh negara dan wilayah.

4. Penggunaan Intensif Pembayaran

Tujuan berkenaan dengan pemanfaatan intensif finansial merupakan hal berlawanan dengan intuisi. Penekanan pada pembayaran kinerja di AS, dan RRC ,orang lebih menduga para manajer AS yang lebih menekankan intensif daripada RRC. Berdasar survei intensif hanya memainkan peran moderat dalam paket pembayaran AS. Di RRC,Jepang,Taiwan intensif memerankan peran relatif penting. Pemilik usaha kecil tidak kebal terhadap perbedaan global seperti ini.

5. Bagaimana Mengimplementasikan Sumber Daya Manusia Global

Perbedaan budaya dalam praktik Sumber Daya Manusia di dunia beralasan dengan adanya pertanyaan” realistiskah perusahaan mencoba menerapkan sistem Sumber Daya Manusia terstandarisasi sebagian besar fasilitasnya di dunia?” dari hasil studi menjawab “ya”,,menunjukkan pengusaha harus menunda para manajer lokal pada beberapa masalah spesifik. Fakta bahwa baru-baru ini terdapat perbedaan penting yang disarankan ,hal terpenting adalah tahu bagaimana menciptakan dan menerapkan sistem Sumber Daya Manusia global.

Dalam studi ini,peneliti mewawancarai personel sdm dari 6 perusahaan global(Agilent,Dow,IBM,Motorola,Procter&Gamble,dan Shel Oil Co). Kesimpulan mereka bahwa para pengusaha yang sukses menerapkan sistem Sumber Daya Manusia global mengaplikasikan berbagai praktik Sumber Daya Manusia internasional terbaik dalam melakukannya. Membuat mereka mampu menciptakan

sistem sdm global yang dapat diterima,yang dikembangkan secara lebih efektif,dan para staf Sumber Daya Manusia dapat menerapkannya secara lebih efektif.

6. Membuat Sistem Sumber Daya Manusia Global Lebih Dapat Diterima

Pertama,para pengusaha terikat 3 praktik terbaik,pada akhirnya sistem Sumber Daya Manusia global yang dikembangkan diterima para manajer lokal di dunia.

- a. *Ingat bahwa sistem global lebih diterima di organisasi yang benar-benar global.* Perusahaan-perusahaan dan manajer berfikir bahwa mereka memiliki ruang lingkup dan perspektif global,dan sebagian besar fungsi-fungsi dan operasi unit mereka benar-benar berbasis global. Contoh , organisasi yang benar-benar global mensyaratka para manajer bekerja dalam tim global,mengidentifikasi dan merekrut serta menempatkan karyawan secara global.
- b. *Menyelidiki intimidasi terhadap defernsiasi dan tentukan legitimasi mereka.* Para manajer Sumber Daya Manusia berupaya untuk menstandarisasi seleksi, pelatihan, penilaian, kompensasi,atau praktik-praktik Sumber Daya Manusia lain di seluruh dunia akan selalu menemui resistensi dari para manajer yang menolak. Penggunaan kata “menyelidiki” tidak berarti memaksakan sistem yang sudah sesuai lokal. Menilai secara hati-hati budaya lokal atau perbedaan-perbedaan mungkin melemahkan sisitem baru tersebut. Miliki pengetahuan masalah hukum setempat dan kemampuan tampil beda saat diperlukan, kemudian unjuk pasar dengan yang baru.
- c. *Cobalah bekerja dalam konteks perusahaan yang kuat.* Budaya perusahaan yang kuat membantupemanfaatan wewenang menolak perbedaan geografis. Menciptakan budaya perusahaan yang kuat

menemukan bahwa lebih mudah mencapai kesepakatan antar karyawan dengan jarak jauh saat tiba waktunya menerapkan praktik-praktik yang terstandarisasi di seluruh dunia. Contoh, Procter dan Gamble memiliki budaya perusahaan kuat karena cara merekrut, menyeleksi, melatih, dan memberi penghargaan pada mereka para manajernya memiliki kesadaran kuat terhadap nilai bersama. Memiliki kesepakatan global memudahkan perusahaan mengembangkan dan menerapkan praktik-praktik sdm yang terstandarisasi seluruh dunia.

7. Mengembangkan Sistem Sumber Daya Manusia Global Yang Lebih Efektif

Sama juga, Peneliti telah menemukan perusahaan-perusahaan terkait pada beberapa praktik pengembangan sistem sdm yang efektif di dunia.

- a. Membentuk jaringan sdm global. Manajer sdm perusahaan diseluruh dunia harus merasa bahwa tidak hanya para manajer sdm lokal, tapi merupakan satu bagian keseluruhan yang lebih besar dinamakan jaringan Sumber Daya Manusia global perusahaan. Pada kenyataan peneliti menemukan dalam pengembangan sistem Sumber Daya Manusia global, faktor terpenting untuk mencapai keberhasilan adalah menciptakan infrastruktur rekaan di seluruh dunia yang digunakan untuk mendukung, membeli, mengorganisasikan kegiatan setempat untuk membantu lebih memahami sistem mereka sendiri serta tantangan yang dihadapi. Memperlakukan manajer lokal sebagai rekanan setara bukan pelengkap.
- b. Ingat bahwa lebih penting menstandarisasikan hasil akhir dan kompetensi daripada metode tertentu. Contoh, mempertimbangkan pelamar, peneliti menyimpulkan meskipun perusahaan-perusahaan dapat berupaya melakukan standarisasi perangkat secara global, point

pentingnya adalah menstandarisasi apa yang dinilai tapi jadi fleksibel bagaimana hal itu dinilai.

8. Menerapkan Sistem Sumber Daya Manusia Global

Sesungguhnya menerapkan sistem Sumber Daya Manusia global, beberapa praktik-praktik terbaik membantu memastikan implementasi lebih efektif.

- a. Ingat, "Anda tidak dapat cukup mengomunikasikan". Contoh, kebutuhan untuk kontak tetap dengan para pembuat keputusan di tiap negara, juga dengan orang-orang yang menerapkan dan menggunakan sistem tersebut.
- b. Dedikasikan sumber daya yang memadai untuk upaya-upaya Sumber Daya Manusia global. Contoh, jangan mengharapkan kantor Sumber Daya Manusia setempat dengan tiba-tiba menerapkan prosedur analisis pekerjaan baru kecuali kantor pusat memberikan sumber daya yang memadai untuk kegiatan-kegiatan tambahan.

F. Penyusunan Staf Organisasi Global

Penyusunan staf organisasi global pengusaha adalah inti dari Sumber Daya Manusia Internasional. Proses ini meliputi pengidentifikasian dan penyeleksian orang-orang yang akan mengisi posisi tersebut diluar negeri, dan kemudian menempatkan mereka di posisi –posisi itu.

1. Penyusunan staf internasional : Dari Nagara Asal atau Local

Multinational company/MNC menggunakan beberapa jenis manajer internasional. Lokal adalah warganegara dari negara tempat mereka bekerja. Ekspatriat adalah bukan warganegara dari negara dimana mereka bekerja. Kewarganegaraan negara asal adalah warganegara dari negara dimana perusahaan multinasional memiliki kantor pusatnya. Kewarganegaraan ketiga adalah

warganegara dari sebuah negara selain dari negara asal. Sebagai contoh, seorang eksekutif Inggris yang bekerja dicabang Tokyo dari sebuah bank multinasional AS. Ekspatriat masih mewakili minoritas dari manajer multinasional. Jadi sebagian besar posisi manajerial diisi oleh orang lokal dari pada ekspatriat baik dalam operasi kantor pusat atau cabang luar negeri.

Terdapat beberapa alasan tergantung pada manajer lokal untuk mengisi peringkat manajemen cabang luar negeri pada perusahaan. Banyak orang yang tidak ingin bekerja di negara asing, dan biaya menggunakan ekspatriat biasanya jauh lebih besar daripada biaya yang menggunakan pekerja lokal. Orang lokal mungkin memandang perusahaan multinasional sebagai "warga negara yang lebih baik" jika mereka menggunakan bakat manajemen lokal, dan beberapa pemerintahan bahwa menekankan "nativasi" dari manajemen lokal. Mungkin terdapat ketakutan akan ekspatriat, yang mengetahui bahwa mereka ditempatkan ke cabang luar negeri hanya beberapa tahun, dapat terlalu menekankan proyek jangka pendek dari pada tugas jangka panjang. Alasan utama menggunakan ekspatriat adalah kompetensi teknis, maksudnya pengusaha sering tidak dapat menemukan kandidat lokal yang memiliki kualifikasi teknis yang dibutuhkan. Perusahaan multinasional juga memandang keberhasilan tugas di luar negeri sebagai sebuah langkah yang perlu dalam mengembangkan para manajer puncak.

2. Offshoring/SubKontrak

Offshoring/SubKontrak-menugaskan karyawan lokal luar negeri untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh karyawan domestik negaranya-yang tumbuh dengan pesat.

Pekerjaan offshoring sangat kontroversial. Terdapat pro dan kontra dalam pekerjaan ini, tetapi tidak ada keraguan bahwa offshoring adalah masalah yang harus dihadapi oleh para manajer Sumber Daya Manusia. Satu hal, offshoring

cenderung menjadi kegiatan yang menggantung pada Sumber Daya Manusia secara khusus. Terutama saat perusahaan membuka cabang diluar negeri sehingga mereka harus mengembangkan pasar yang baru atau membuka fasilitas manufaktur yang baru untuk melayani pasar-pasar lokal. Offshoring hampir seluruhnya melibatkan Sumber Daya Manusia, satu hal yang harus dilakukan dengan hati-hati oleh manajer Sumber Daya Manusia ketika melakukan offshoring adalah bahwa menemukan kota diluar negeri yang memberikan tenaga kerja yang murah dengan kompetensi yang tinggi secara teknis adalah salah satu tugas yang menentukan keberhasilan offshoring. Hal lainnya, adalah manajer Sumber Daya Manusia harus memastikan adanya stuktur manajemen dan pengawasan yang berjalan dengan baik untuk mengelola para pekerja, dan semua karyawan tersebut mendapatkan penyaringan dan pelatihan yang mereka butuhkan. Selanjutnya, dengan adanya jarak yang jauh, manajer Sumber Daya Manusia harus memastikan bahwa kebijakan kompensasi dan kondisi kerja yang memuaskan. Akhirnya, Offshoring adalah industri yang tumbuh dengan cepat, dan semua karyawan lokal ini adalah bagian dari talenta bergerak yang dapat dengan mudah berpindah pada pengusaha lainnya.

3. Nilai-nilai kebijakan penyusunan staf internasional

Dalam perusahaan yang dijalankan secara etnosentris, sikap yang berlaku adalah sikap negara asal, gaya manajemen, pengetahuan, kriteria evaluasi dan para manajer adalah superior terhadap apapun yang mungkin ditawarkan oleh negara setempat. Dalam perusahaan polisentris, terdapat keyakinan bahwa hanya para manajer negara setempat yang benar-benar dapat memahami budaya dan perilaku pasar negara setempat, makanya cabang luar negeri harus dikelola oleh orang lokal. Dan dalam perusahaan geosentris, terdapat keyakinan bahwa seluruh staf manajemen harus dipindahkan berdasarkan basis global, berdasarkan asumsi bahwa manajer terbaik untuk posisi tertentu dimana saja bisa jadi ada, dimana saja dari sekian

banyak negara sempat perusahaan dapat menjalankan kegiatannya. Maksudnya dalam penyusunan staf geosentril, mencari orang terbaik untuk pekerjaan kunci diseluruh organisasi,dengan mengabaikan kewarganegaraannya. Hal ini membantu membangun budaya yang lebih kuat dan lebih konsisten dan menetapkan nilai-nilai diantara seluruh tim manajemen global.

4. Mengapa Penugasan Internasional Gagal

Penugasan internasional adalah inti dari Sumber Daya Manusia internasional, dalam penugasan internasional terdapat kegagalan yang disebabkan oleh :

a. Faktor kepribadian

Dalam studi atas 143 karyawan ekspatriat,orang-orang yang ekstrovert, menyenangkan , dan stabil secara emosional memiliki kemungkinan lebih kecil untuk berhenti lebih awal.

Dalam sebuah studi, para manajer dari perusahaan Eropa hanya menekankan pada ketidak mampuan pasangan manajer untuk menyesuaikan diri sebagai alasan gagalnya penugasan ekspatriat. Studi lainnya juga menekankan pengaruh pasangan yang tidak puas pada penugasan internasional.

Seperti yang dikatakan seorang pakar : *“Proses pemilihan adalah cacat secara fundamental ... Penugasan ekspatriat jarang gagal karena orang itu tidak dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan teknis pekerjaan itu. Seleksi ekspatriat dilakukan oleh manajer lini berdasarkan pada kompetensi teknis. Mereka gagal karena masalah keluarga dan pribadi dan kurangnya keterampilan budaya yang belum menjadi bagian dari proses tersebut.”*

b. Tekanan keluarga :Seperti ketidakmampuan pasangannya menyesuaikan diri, masalah keluarga lainnya ,

- c. Ketidakmanpuan manajer itu menyesuaikan diri
- d. Ketidakmatangan pribadi atau emosional manajer
- e. Ketidakmanpuan manajer itu menyesuaikan diri
- f. dan Ketidakmampuan untuk menghadapi tanggung jawab luar negeri yang lebih besar.
- g. Ada langkah yang dapat diambil oleh pengusaha dalam mengurangi kegagalan dalam penugasan dengan memberikan ulasan realistis tentang apa yang harus diharapkan, penyaringan yang teliti, meningkatkan orientasi, dan paket tunjangan yang lebih baik merupakan solusi yang jelas.

5. Melakukan seleksi manajer internasional

Proses yang digunakan perusahaan untuk menyeleksi para manajer bagi operasi mereka baik domestik atau luar negeri jelas memiliki banyak kesamaan. Dalam penugasan, kandidatnya harus memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis untuk melakukan pekerjaan, dan kecerdasan serta keterampilan untuk menjadi seorang manajer yang berhasil.

6. Penyaringan kemampuan beradaptasi

Proses yang bertujuan untuk menilai kemungkinan keberhasilan orang yang ditugaskan (dan pasangannya) dalam menangani perpindahan keluar negeri.

- a. Faktor-faktor Penting Orang Ditugaskan Secara Internasional :
 - 1. Pengetahuan dan Motivasi Pekerjaan
 - a. Kemampuan manajerial
 - b. Kemampuan organisasi
 - c. Imajinasi
 - d. Kreativitas
 - e. Keterampilan administratif
 - f. Kewaspadaan

- g. Tanggung jawab
- h. Ketekunan
- i. Inisiatif dan energi
- j. Motivasi yang tinggi
- k. Terus terang
- l. Keyakinan dalam misionis dan pekerjaan
- m. Kekerasan hati

2. Keterampilan Berhubungan

- a. Rasa hormat
- b. Sopan santun dan kebijaksanaan
- c. Memperlihatkan rasa hormat
- d. Kebaikan hati
- e. Empati
- f. Tidak berprasangka
- g. Integritas
- h. Keyakinan diri

3. Fleksibilitas/Kemampuan Beradaptasi

- a. Panjang akal
- b. Kemampuan menghadapi tekanan
- c. Fleksibilitas
- d. Kestabilan emosional
- e. Kesiapan untuk berubah
- f. Toleran kepada ambiguitas
- g. Kemampuan beradaptasi
- h. Mandiri
- i. Dapat diandalkan
- j. Peka secara politis

k. Citra diri yang positif

4. Keterbukaan Budaya Luar

- a. Keragaman minat luar
- b. Minat dalam budaya asing
- c. Keterbukaan
- d. Pengetahuan bahasa dan ekstrovet
- e. Pengalaman luar negeri

5. Situasi Keluarga

- a. Kemampuanberadaptasidaripasaran dan keluarga
- b. Pendapatpositifpasangan
- c. Kediaanpasanganuntuktinggal di luarnegeri
- d. Pernikahan yang stabil

G. Melatih Dan Mempertahankan Karyawan Internasional

1. Mengorientasikan dan melatih karyawan pada penugasan internasional. Memberikan orientasi dan latihan yang dibutuhkan untuk keberhasilan diluar negeri dengan memberikan pelatihan khusus.

Dalam pelatihan khusus terdapat pendekatan 4 langkah yaitu:

- a. Berfokus pada dampak perbedaan budaya
- b. Mempunyai tujuan untuk membuat para partisipan memahami bagaimana sikap (baik positif atau negatif) terbentuk dan sebagaimana hal itu mempengaruhi perilaku.
- c. Memberikan pengetahuan faktual tentang negara tujuan
- d. Meningkatkan ketrampilan seperti bahasa dan ketrampilan penyesuaian dan adaptasi.
- e. Diluar kebutuhan pelatihan khusus ini,para manajer luar negeri terus membutuhkan pelatihan dan pengembangan tradisional. Misalnya ,di

IBM pengembangan meliputi penugasan rotasi yang mengizinkan manajer luar negeri untuk berkembang secara profesional. Sebagai tambahan untuk mengembangkan ketrampilan para manajer ini, aktivitas pengembangan manajemen internasional juga dapat memberi dampak yang lebih terlihat pada para manajer dan perusahaan mereka. Sebagai contoh, penugasan rotasi dapat membantu para manajer membentuk ikatan dengan para kolega mereka diseluruh dunia, dan mereka dapat menggunakan kontak tersebut untuk membuat keputusan dibuat secara lebih tepat guna. Seperti mengikuti aktivitas seminar secara periodik, mereka juga dapat membantu memberikan konsistensi tujuan yang dapat meningkatkan pengendalian, dengan membangun sekumpulan nilai, standar, dan budaya perusahaan menyatu.

Terdapat beberapa tren dalam pelatihan dan pengembangan bagi ekspatriat.

2 Pertama, tidak hanya memberikan pelatihan lintas budaya sebelum keberangkatan, justru semakin banyak perusahaan yang memberikan pelatihan lintas budaya yang berkelanjutan di negeri tujuan selama tahapan awal sebuah penugasan ke luar negeri. Yang kedua, para pengusaha menggunakan para manajer yang kembali sebagai sumber untuk menuai "penetapan pikiran global" dari staf mereka di kantor pusat.

2. Kompensasi internasional

Semua masalah tentang kompensasi internasional memberikan banyak permasalahan yang rumit. Di satu sisi, terdapat logika dalam mempertahankan skala penggajian dan kebijakan perusahaan sehingga dapat mengurangi resiko anggapan ketidakadilan, dan secara dramatis menyederhanakan pekerjaan menelusuri taraf upah yang berbeda di setiap negara.

Bentuk pendekatan yang menjadi dasar dalam kompensasi adalah :

- a. Pendekatan neraca : pendekatan yang paling umum untuk membuat rumusan pembayaran ekspatriat adalah dengan menyamakan daya beli lintas negara, sebuah teknik yang dikenal dengan pendekatan neraca.
- b. Intensif , pembayaran ini berbasis kinerja sebagai insentif untuk membuat ekspatriat menerima dan tinggal dalam penugasan internasional. Premi pelayanan luar negeri adalah pembayaran keuangan bagi dan diatas pembayaran pokok biasa, dan biasanya berkisar antara 10% dan 30% dari pembayaran pokok. Meski demikian ,bahwa karena manajer cenderung mendapatkan premi ini dengan kenaikan yang kecil dari pembayaran pokok mereka, sangatlah mudah untuk salah menafsirkan hal ini sebagai”kenaikan gaji” biasa, dan kemudian menjadi membingungkan saat premi itu diberhentikan sekembalinya ekspatriat tersebut. Biaya kesukaran memberikan kompensasi kepada ekspatriat untuk kondisi kehidupan dan pekerjaan yang amat sukar di beberapa lokasi luar negeri tertentu. Biasanya pengusaha membayarkan ini secara bertahap (dengan setiap pembayaran gaji) , jadi sangatlah penting untuk menjelaskan bahwa ini bukan kenaikan permanen. Premi mobilitas biasanya merupakan pembayaran satu kali dalam jumlah besar untuk memberikan penghargaan kepada karyawan karena pindah dari satu penugasan ke penugasan lain.

H. Penilaian Kinerja Para Manajer Internasional

Ada beberapa hal yang rumit dalam menilai kinerja seorang ekspatriat. Salah satunya, pertanyaan tentang siapa yang sebenarnya menilai ekspatriat itu adalah hal yang krusial. Tentu saja, manajemen lokal harus mendapatkan input , tetapi perbedaan budaya disini dapat membuat penyimpangan penilaian.jadi, para atasan dinegara setempat mungkin mengevaluasi seorang manajer ekspatriat di negara lain

dengan agak negatif jika mereka merasabahwa pembuatan keputusan partisipatif yang dibuat manajer itu tidak pantas secara kultural. Disisi lain, para manajer kantor pusat mungkin sangat diluar jangkauan sehingga mereka tidak dapat memberikan penilaian yang sah,karena mereka tidak menyadari situasi yang dihadapi oleh para manajer lokal. Hal serupa, prosedurnya mungkin mengukur ekspatriat dengan kriteria obyektif seperti keuntungan pangsa pasar, tetapi kejadian lokal dapat mempengaruhi kinerja manajer itu sambil tetap” tidak terlihat” oleh staf kantor pusat.

Usulan untuk memperbaiki proses penilaian ekspatriat termasuk:

1. Menentukan level kesulitan penugasan
2. Memberikan bobot yang lebih besar terhadap penilaian manajer itu dilokasi daripada terhadap persepsi manajer tentang kinerja karyawan dinegara sendiri yang jauh
3. Jika manajer kantor pusat melakukan penilaian tertulis secara aktual,mintalah ia untuk menggunakan saran dari mantan ekspatriat yang pernah di lokasi luar negeri yang sama.
4. Hubungan pekerja internasional
5. Perusahaan yang membuka cabang di luar negeri akan menemukan perbedaan yang mencolok dalam praktik hubungan pekerja antar negara dan daerah di dunia. Hal ini penting mengingat serikat pekerja sebagai sebuah bagian dari orang-orang yang mendapat upah dan gaji.

Masalah hubungan kerja diberbagai negara dipengaruhi oleh:

- a. Sentralisasi
- b. Struktur serikat pekerja
- c. Organisasi pengusaha
- d. Pengakuan serikat pekerja
- e. Keamanan serikat pekerja

- f. Isi dan lingkup kesepakatan
- g. Penanganan keluhan
- h. Pemogokan
- i. Partisipasi pekerja

Terorisme,Keamanan dan Sumber Daya Manusia Global

Meningkatkan ancaman terorisme mempengaruhi kegiatan Sumber Daya Manusia domestik dan luar negeri. Secara domestik, misalnya bukti anekdot menyarankan bahwa hukum dan prosedu federal antiteroris yang baru mempengaruhi kemampuan pengusaha mengimpor dan mengekspor tenaga kerja.

Para pengusaha juga menghadapi resistensi yang lebih besar dari pada ekspatriat prospektif. Lebih banyak lagi yang menolak untuk menerima pengiriman ke luar negeri dan membawa keluarga ke luar negeri, dan mereka menolak ini menuntut kompensasi yang lebih besar. Dan untuk para karyawan serta fasilitas mereka di luar negeri,pengusaha harus menetapkan rencana-rencana keamanan yang lebih komprehensif,termasuk misalnya, rencana evakuasi untuk keamanan karyawan,jika hal itu menjadi sesuatu yang penting.

Melakukan Ukuran Perlindungan Para pengusaha melakukannya dalam beragam cara. Salah satunya dengan Tim Krisis. Banyak pengusaha memang butuh pelayanan dari tim krisis seperti ini, misalnya ketika mereka menerima peringatan bahwa elemen kriminal telah menculik atau menyandera salah satu dari ekspatriat mereka, atau mengancam seseorang dengan sesuatu yang membahayakan kecuali jika tuntutan dibayarkan.

Melakukan Ukuran Perlindungan : pengusaha melakukannya dalam beragam cara. Cara mengendalikan dengan Tim Krisis, banyak pengusaha memang butuh pelayanan dari tim krisis. Lalu mereka dapat meminta bantuan tim manajemen krisis ini, misalnya ketika mereka menerima peringatan bahwa elemen kriminal telah

menculik atau menyandera salah satu ekspatriat mereka, atau mengancam seseorang dengan sesuatu yang membahayakan kecuali jika tuntutan dibayarkan.

Asuransi Penculikan dan Uang Tebusan (Kidnapping and Ransom/K & R). Memerkerjakan tim krisis dan membayar uang tebusan bisa sangat mahal bagi semua perusahaan kecuali perusahaan besar, jadi sebagian besar pengusaha dengan banyak karyawannya di luar negeri membeli asuransi penculikan dan uang tebusan. Satu atau dari beberapa kejadian dapat menyebabkan pembayaran dibawah kebijakan seperti ini. Salah satu yang jelas adalah ancaman(perlakuan yang membahayakan jasmani) dan penyanderaan(menahan karyawan tanpa tuntutan uang tebusan). Kejadian yang menyebabkan pembayaran lainnya termasuk ancaman untuk properti atau produk kecuali pengusaha membayar jumlah tertentu.

Asuransi itu sendiri umumnya mencakup beberapa biaya yang berkaitan dengan penculikan, pemaksaan yang bertentangan dengan hukum, atau upaya-upaya ancaman.

Menjaga para pelaku bisnis dari kejahatan dalam perjalanan mereka adalah kekhususannya, tapi saran disini termasuk:

- a. Memberikan pelatihan umum kepada ekspatriat tentang perjalanan, hidup diluar negeri, dan tempat yang akan mereka tuju, sehingga mereka lebih terorientasi saat tiba disana.
- b. Beritahukan mereka agar tidak menarik perhatian bahwa mereka adalah orang asing
- c. Mintalah para pelancong untuk tiba di bandara sedekat mungkin dengan waktu keberangkatan dan menunggu di area yang jauh dari arus jalan utama dimana mereka tidak dapat diamati dengan mudah
- d. Perlengkapi mobil dan rumah ekspatriat dengan sistem keamanan yang memadai

- e. Beri tahu karyawan untuk tidak membuat rutinitas waktu kedatangan dan keberangkatan mereka dan juga mengambil rute perjalanan yang berbeda saat berangkat dan pulang dari pekerjaan
- f. Berikan karyawan tentang kabar mengenai permasalahan kejahatan lainnya dengan secara teratur memeriksa , semisal, lembar informasi layanan saran perjalanan dan konduler Departemen Luar Negeri. Situs ini memberikan informasi terbaru tentang kemungkinan ancaman dihampir setiap negara di dunia.
- g. Sarankan karyawan agar tetap terpecaya diri sepanjang waktu: bahasa tubuh dapat menarik perhatian pelaku kejahatan,dan orang-orang yang sering terlihat seperti korban kejahatan.

I. Latihan Soal

1. Uraikan tentang pertumbuhan bisnis internasional dan apa pengaruhnya terhadap bisnis local.
2. Uraikan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam persiapan pengembangan sumber daya manusia lokal.
3. Jelaskan mengapa konvensasi berpengaruh terhadap kelangsungan keajahteraan karyawan.
4. Uraikan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh sumber daya manusia lokal ketika menghadapi sumber daya manusia bisnis internasional.
5. Uraikan faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan antara Negara terhadap manajemen sumber daya manusia.
6. Uraikan persamaan dan perbedaan dalam praktek sumber daya manusia.
7. Saudara jelaskan apa yang dimaksud dengan penyusunan staf internasional.

Bab – 12

KARIR

31

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU UNTUK :**

1. Menjelaskan tentang pengertian karir, sistem karir, manfaat serta sistem karir.
2. Menguraikan tentang perencanaan karir atau aktivitas perencanaan karir.
3. Menjelaskan tentang PT. Unilever Indonesia Tbk.
4. Menguraikan tentang perencanaan karir pada PT. Unilever Indonesia.
5. Menjelaskan tentang analisis kinerja pada PT. Unilever Indonesia Tbk.

BAB XII

KARIR

A. ¹ Pengertian Karir

Banyak orang berpendapat bahwa karir merupakan promosi dalam suatu organisasi. Ditinjau dari satu perspektif bahwa karir adalah urutan-urutan posisi yang diduduki selama masa hidupnya dalam bekerja. Meskipun begitu, kalau ditinjau dari perspektif lain karir terdiri dari perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang beranjak berubah menjadi semakin tua, dan ini sering dikenal dengan karir yang subjektif.

Kedua perspektif tersebut, baik yang objektif maupun yang subjektif terfokus pada individunya. Keduanya menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka sehingga mereka dapat memanipulasi peluang agar memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka. Perspektif tersebut jauh lebih menganggap bahwa aktivitas-aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenal tahap karir dan membantu para karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi pada setiap tahap karir.

Berikut ini beberapa pengertian karir menurut para ahli:

Simamora (2001:505) karir adalah “ Urutan aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut”.

Ekaningrum (2002 : 256) *Karir tidak lagi diartikan* sebagai adanya penghargaan institusional dengan meningkatkan kedudukan dalam hirarki formal yang sudah ditetapkan dalam organisasi. Dalam paradigma tradisional, pengembangan karir sering dianggap sinonim dengan persiapan untuk mobilitas

ke jenjang lebih tinggi, sehingga karir akan mendukung efektifitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuannya.

DaliLS (2002:277) Karir merupakan suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar membantu partisipasi ditempat kerja.

Ekaningrum (2002:258) Karir digunakan untuk menjelaskan orang-orang pada masing-masing peran atau status. Karir adalah semua jabatan (pekerjaan) yang mempunyai tanggung jawab individu.

Dapat disimpulkan bahwa karir adalah suatu rangkaian atau pekerjaan yang dicapai seseorang dalam kurun waktu tertentu yang berkaitan dengan sikap, nilai, perilaku dan motivasi dalam individu.

B. ¹ Sistem Karir

Perencanaan karier karyawan yang baik tentu membutuhkan sistem yang baik pula. Banyak manfaat yang bisa diambil oleh perusahaan maupun karyawan dari sistem karier yang baik.

Salah satu unsur penting dalam manajemen SDM adalah perencanaan karier karyawan. Perencanaan karier karyawan adalah suatu proses yang bertujuan agar karier tenaga kerja dapat dikembangkan sesuai dengan bakat dan kemampuannya sehingga bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan.

Program pembinaan karier yang kurang baik dapat menimbulkan keresahan dalam organisasi. Karyawan akan merasa tidak aman, merasa diperlakukan secara tidak jujur, karyawan juga merasa tidak diberi kesempatan yang sama untuk mengembangkan seluruh potensinya untuk kepentingan perusahaan. Selanjutnya karyawan akan merasa kurang puas dengan kebijakan-kebijakan perusahaan, sehingga pada akhirnya akan berdampak negatif pada efektifitas dan efesiensi perusahaan.

Berbagai kondisi yang bertentangan dengan kebijakan hubungan perusahaan dengan karyawan serta tujuan dan kebijakan pembinaan tersebut, perlu dihindarkan demi tercapainya misi dan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

C. Manfaat Sistem Karir

Dalam manajemen Sumber Daya Manusia, perencanaan karier adalah termasuk sebagai bagian program pembinaan tenaga kerja. Tujuan kegiatan pembinaan ini adalah untuk memelihara karyawan dengan cara mengembangkannya, sesuai dengan kompetensi, bakat, dan kemampuannya agar bisa berfungsi dengan baik dan optimal bagi perusahaan.

Fungsi pembinaan ini biasanya merupakan tanggung jawab langsung dari para pimpinan perusahaan. Dan bilamana diterapkan dengan baik, akan dapat membangkitkan gairah kerja dan memberikan kepuasan kerja di kalangan karyawan, yang pada akhirnya juga akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Sebagai pembina, seorang manajer harus bertanggung jawab untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan bawahannya sehingga bawahan menjadi lebih baik dan terampil, lebih tinggi kualifikasinya dan diharapkan suatu saat kelak dapat menggantikan posisi manajer serta membantu pengembangan perusahaan.

Bagi karyawan maupun perusahaan, sistem karier dapat memberikan manfaat bagi keduanya. Manfaat tersebut diantaranya :

a. Bagi Karyawan :

1. Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya,
2. Mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi,
3. Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan kariernya.
4. Bagi Perusahaan :
5. Mengendalikan tingkat keluar masuk pegawai (turn over rate),
6. Membantu terlaksananya program kaderisasi,

7. Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja, Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif sehingga dapat diambil tindakan segera

D. ¹Proses Karir

Karier adalah proses. Ada cara dan jalur untuk mengembangkannya. Perusahaan-perusahaan berkualitas selalu berupaya menciptakan jenjang karier yang sesuai dengan kapasitas, kualitas dan dedikasi karyawan demi kontribusi dan prestasi kerja yang prima.

Proses karier adalah suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar lebih meningkatkan karier. Karier adalah bagian yang penting dan akan berubah secara terus menerus terjadi dalam perjalanan dan kehidupan karyawan yang bekerja.

Proses karier, suatu kerangka yang dibangun dalam upaya membantu karyawan, seperti

- a. Menggambarkan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karier serta kebutuhan untuk pengembangan.
- b. Merencanakan untuk mencapai tujuan karier
- c. Secara *continue* mengevaluasi. Merevisi dan meningkatkan rancangan.

Dengan demikian membuka hubungan komunikasi antara karyawan dengan manajemen atau perusahaan merupakan tujuan utama proses karier. Tentunya untuk mencapai proses karier yang baik kita perlu memperhatikan prinsip - prinsip :

Karyawan bertanggung jawab terhadap kariernya sendiri :

- a. Keahlian karyawan didasarkan pada usaha perjuangannya sendiri
- b. Perencanaan karier dibuat secara sadar dan sukarela
- c. Menggunakan Continuous Improvement untuk menumbuhkan pribadinya

d. **Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan sendiri**

Intinya proses karier adalah suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara mitra-mitra perusahaan, yaitu : perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan karyawan sendiri. Masing-masing mitra mengharapkan hasil atau perolehan yang jelas manfaatnya bagi karyawan dapat meningkatkan pertumbuhan karier. Semua perusahaan merupakan perangkat dan sumber yang berpartisipasi aktif dalam proses karier dan pengembangannya.

Perangkat karier dapat disiapkan dan direncanakan melalui suatu wadah lembaga pelatihan. Sukses karier sangat dipengaruhi oleh dua aspek, pertama kemampuan dan kemauan untuk melihat jauh ke depan. Hal itu bisa berupa tujuan yang kualitatif maupun kuantitatif, bisa berupa hal material maupun nonmaterial. Kedua, adalah keuletan dari individu tersebut dan juga berdoa kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta perbuatan-perbuatan baik pada orang lain sehingga selalu memperoleh kesempatan yang baik.

E. Perencanaan Karir

1. Perencanaan Sistem karir

Proses perancangan sistem karier diawali dengan perancangan jalur karier kemudian dilanjutkan dengan perancangan program kaderisasi.

b. **Perancangan jalur karier**

Jalur karier adalah jalur yang menghubungkan satu posisi dengan posisi yang lain. Secara visual, jalur karier menunjukkan keterkaitan antara satu jabatan dengan jabatan lainnya. Jalur karier dikaitkan berdasarkan jabatan yang dimiliki posisi. Artinya, jalur karier mengarahkan karier pegawai berdasarkan urutan jabatan, profesi serta posisi dengan pertimbangan kemiripan, kesesuaian, dan keterkaitan “*task and requirement*” pada posisi serta hierarki jabatan.

Proses yang paling rumit pada tahap perencanaan jalur karier adalah proses menentukan posisi yang serupa dan mencari posisi yang memiliki kemiripan, kesesuaian, dan keterkaitan sehingga sampai terbentuk jalur karier.

c. **Perancangan Program Kaderisasi**

Program kaderisasi dirumuskan setelah rancangan jalur karier terbentuk. Melalui program kaderisasi, jika dalam organisasi terdapat jabatan kosong yang perlu diisi maka dapat diketahui karyawan-karyawan yang sesuai untuk menempati jabatan tersebut. Dari sudut pandang karyawan, program kaderisasi dapat memberikan keterangan mengenai kemungkinan promosi ataupun mutasi yang dapat dialami oleh seorang karyawan. Dengan adanya keterangan tersebut perusahaan dapat mempersiapkan karyawan yang bersangkutan agar siap dan memiliki kualifikasi individu yang sesuai dengan jabatan yang baru, sehingga perpindahan-perpindahan karyawan dapat dilakukan tanpa mengurangi efektivitas organisasi.

Perancangan program kaderisasi yang dilakukan dalam pekerjaan selalu difokuskan pada perumusan kualifikasi yang dipersyaratkan pada setiap posisi atau jabatan dalam organisasi. Untuk keperluan program kaderisasi ini, rumusan kualifikasi posisi dirancang sedemikian rupa sehingga mampu membedakan posisi dalam arah vertikal maupun horizontal. Dalam arah vertikal, berarti persyaratan jabatan pada suatu posisi dapat diperbandingkan dengan posisi pada level yang lebih rendah atau lebih tinggi. Dalam arah horizontal, berarti persyaratan jabatan pada posisi dapat diperbandingkan dengan posisi lain pada level jabatan yang sama.

2. Perspektif Organisasi dalam Perencanaan Karir

Perspektif organisasi dalam perencanaan karir meliputi:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan *staffing* organisasi di masa mendatang,
- b. Rencana jenjang karier,
- c. Mengukur potensi individual dan kebutuhan pelatihan,

- d. Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan kemampuan individual,
- e. Mengaudit dan mengembangkan sistem karier untuk organisasi

3. Aktivitas Perencanaan Karir

Perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama, yaitu perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*) dan perencanaan karir individual (*individual career planning*). Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir, dan lebih menitik beratkan pada jenjang atau jalur karir. Kebutuhan sumber daya manusia merupakan komponen penting dari proses perencanaan sumber daya manusia, sedangkan jalur karir merupakan perangkat yang mengaitkan keluarga pekerja di dalam organisasi. Perencanaan karir individual berbeda secara filosofis dan prosedural dari perencanaan karir organisasional. Jenis perencanaan karir ini terfokus pada individu dan keinginan, keahlian, dan hasrat mereka. Dan paling penting, perencanaan karir individu meliputi latihan diagnostik dan prosedur untuk membantu orang tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya. Prosedur ini meliputi suatu “pengecekan realitas” untuk membantu individu menuju suatu identifikasi yang bermakna dari kekuatan dan kelemahannya dan dorongan memimpin kekuatan dan mengoreksi kelemahan.

Karir individual dan organisasional tidaklah terpisah dan tidak berbeda. Seorang karyawan yang rencana-rencana karir individualnya tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat karyawan tersebut kemungkinan akan meninggalkan perusahaan. Oleh karenanya, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan mereka. Jalur karir (*career path*) adalah suatu line progresi yang fleksibel, di mana seseorang karyawan bergerak sepanjang menjadi pegawai dalam sebuah perusahaan. Pengembangan karir (*career development*) adalah pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman

yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi.

Disamping penilaian diri, seorang karyawan hendaknya juga membuat penilaian dalam kesempatan ini dengan menanyakan hal-hal sebagai berikut:

- a. Apa prospek untuk promosi atau transfer dari pekerjaan saya saat ini?
- b. Berapa persentase karyawan yang mencapai suatu tingkat target tertentu di dalam organisasi ini?
- c. Bagaimana kisaran gaji untuk berbagai jenjang jabatan?
- d. Di mana pertumbuhan yang paling cepat dan kesempatan promosi paling bagus di dalam organisasi?
- e. Jika saya menemukan kebuntuan, jalur karir apa saja kira-kira yang tersedia di dalam organisasi?

Berikut ini beberapa aktivitas perencanaan karir:

1. Berbagai tanggung jawab karyawan:
 - a. Menilai sendiri kemampuan, minat, dan nilai-nilai.
 - b. Menganalisis opsi-opsi karir.
 - c. Memutuskan kebutuhan dan tujuan.
 - d. Mengkomunikasikan preferensi pengembangan kepada manajer.
 - e. Merencanakan bersama manajer mengenai rencana-rencana tindakan yang disepakati oleh kedua belah pihak.
 - f. Mengikuti rencana yang telah disepakati.
2. Berbagai tanggung jawab manajer:
 - a. Bertindak sebagai katalisator, membuat karyawan peka terhadap proses perencanaan pengembangan.
 - b. Menilai realisme tujuan-tujuan yang dinyatakan oleh karyawan dan kebutuhan-kebutuhan pengembangan yang dirasakan.

- c. Memberikan nasihat kepada karyawan dan mengembangkan sebuah rencana yang saling disepakati.
 - d. Menindak-lanjuti dan menyempurnakan rencana-rencana karyawan bilamana sesuai dengan visi dan misi.
3. Berbagai tanggung jawab organisasi:
- a. Memberikan sebuah model perencanaan karir, sumber daya, konseling, dan informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan karir individu.
 - b. Memberikan pelatihan dalam rencana pengembangan karir kepada manajer dan karyawan serta konseling karir kepada para manajer.
 - c. Memberikan program-program pelatihan keahlian dan peluang-peluang pengalaman pengembangan dalam pekerjaan.

4. Pengembangan Karir

Pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya. Hal-hal yang mendorong seseorang memilih pengembangan karir sebagai wirausaha, dapat diketahui melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakangnya. Sumitro (2001 : 272) Pengalaman, seperti yang dapat dilihat dari biografi seseorang, bermanfaat untuk melihat keterampilan, dan kompetensi untuk meningkatkan kewirausahaan, pengembangan nilai-nilai kewirausahaan, dan mendorong untuk mencetuskan ide-ide kewirausahaan.

Pendapat lain mengemukakan bahwa pengembangan karier seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi (Handoko:2000). Sebagai contoh, karyawan mungkin meminta berhenti dan pindah ke perusahaan lain atau karyawan tidak acuh terhadap kesempatan-kesempatan karier mereka dan kebutuhan staffing organisasi .

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana. Kegagalan banyak orang dalam meningkatkan karier disebabkan karena mereka tidak memerhatikan konsep dasar perencanaan kariernya. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran karier dapat menjadi batu loncatan dalam mencapai sukses yang lebih besar.

5. Hubungan Pengembangan Karir dengan Prestasi Kerja

Pengembangan karier berkaitan dengan penyusunan jalur karier yang merupakan urutan posisi jabatan yang mungkin diduduki oleh seorang pegawai mulai dari tingkat terendah hingga tingkatan teratas dalam struktur organisasi (Soetjipto:2002).

Terdapat dua macam jalur pengembangan karier, yaitu:

Pertama, jalur karier tradisional dimana urutannya merupakan kombinasi dan pergerakan vertikal ke atas (promosi atau kenaikan jabatan) serta horizontal (transfer atau perpindahan ke jabatan yang memiliki tingkatan yang sama).

Kedua, jalur karier inovatif karena urutannya merupakan kombinasi pergerakan vertikal ke atas, vertikal ke bawah (demosi atau penurunan jabatan) serta horizontal. Jika tujuannya sebagai penghargaan atas prestasi kerja sumber daya manusia, maka jalur karier tradisional merupakan pilihan yang tepat. Adapun kebijakan pengembangan karier bertujuan untuk memberikan pengalaman dan kesempatan yang baik kepada sumber daya manusianya sebelum sampai ke posisi puncak, maka jalur inovatif yang patut untuk diterapkan.

Siagian (1995) menekankan bahwa meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan karier seseorang, namun pada hakekatnya yang paling bertanggungjawab atas hal tersebut adalah orang (pegawai) itu sendiri. Inilah yang menjadi salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental .

Dalam proses pengembangan karier terdapat tujuh hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Prestasi kerja yang memuaskan

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya . Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh atasannya untuk dipertimbangkan sebagai seseorang yang layak mendapat promosi jabatan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Pengenalan yang dimaksud dalam poin ini adalah bahwa berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang untuk dipromosikan, seperti atasan langsung dan pimpinan personalia mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang ingin merealisasikan rencana kerjanya.

3. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan terhadap organisasi dapat dibuktikan dengan berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama. Harus diakui bahwa mengenai kesetiaan organisasional ini dapat menempatkan seseorang pada situasi yang dilematik. Di satu pihak, ia harus membuktikan kesetiannya kepada organisasi agar tersedia kesempatan baginya untuk meniti karier secara mantap. Akan tetapi di pihak lain , sukar bagi seseorang untuk menolak tawaran dari organisasi lain apabila pekerjaan tersebut membuka kesempatan yang lebih luas baginya untuk berkarya secara lebih produktif.

4. Pemanfaatan sponsor

Pengalaman menunjukkan bahwa pengembangan karier seseorang sering berlangsung dengan lebih mulus apabila ada orang lain dalam organisasi

yang dengan berbagai cara dan jalur bersedia memberikan nasihat kepadanya dalam usaha meniti karier .

5. Dukungan para bawahan

Bagi mereka yang sudah menduduki posisi manajerial tertentu dan mempunyai rencana karier yang ingin diwujudkan. Dukungan para bawahan tersebut dapat beraneka ragam bentuknya, akan tetapi semuanya berkisar pada usaha menyukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh

Tanggung jawab dalam pengembangan karier sebenarnya terletak di tangan masing-masing pegawai. Artinya, pertumbuhan karier tersebut bergantung pada kemauan seseorang dalam memanfaatkan berbagai kesempatan, misalnya keikutsertaan dalam program pelatihan, pendidikan di luar jam kerja dan lain sebagainya.

7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Dalam banyak hal, berhenti atas kemauan dan permintaan sendiri mungkin pula merupakan salah satu cara terbaik untuk mewujudkan rencana karier seseorang. Artinya, bukan hal yang mustahil bahwa dalam suatu organisasi jenjang karier yang mungkin dinaiki demikian terbatas sehingga jalan yang dilalui cukup sulit. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan juga perlu memperhatikan karyawan dalam hal pengembangan karier .

Berbicara tentang karier dalam kehidupan organisasional artinya berbicara mengenai keseluruhan pekerjaan yang dilakukan serta jabatan yang dipangku oleh seseorang selama masa kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan karier sangat dipengaruhi oleh prestasi kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai. Dengan prestasi kerja yang baik, maka peluang seorang pegawai dalam mengembangkan kariernya akan semakin mudah. Dengan kata lain, prestasi

kerja merupakan salah satu syarat penting dalam proses pengembangan karier dalam dunia kerja .

F. ¹ Mengenai PT. Unilever Indonesia, Tbk

Unilever merupakan sebuah perusahaan multinasional yang memproduksi barang konsumen yang bemarkas di Rotterdam, Belanda. Perusahaan ini didirikan tahun 1930 memproduksi makanan, minuman, pembersih, dan konsumen pribadi. Beberapa merek terkenal milik Unilever adalah: Rinso, Sunsilk, Dove dan Clear.

Di Indonesia, Unilever bergerak dalam bidang produksi sabun, deterjen, margarin, minyak sayur dan makanan yang terbuat dari susu, es krim, makanan dan minuman dari teh dan produk-produk kosmetik.

Unilever Indonesia didirikan pada 5 Desember 1933 sebagai Zeepfabrieken N.V.Lever. Pada 22 Juli 1980, nama perusahaan diubah menjadi PT Unilever Indonesia dan pada 30 Juni 1997, nama perusahaan diubah menjadi PT Unilever Indonesia, Tbk. Unilever Indonesia mendaftarkan 15% dari sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1981.

Sejak berdiri sampai dengan saat ini PT. Unilever Indonesia, Tbk (ULI) menunjukkan perkembangan usaha yang pesat dilihat dari skala usaha dan hasil usaha. Salah satu kunci sukses ULI terletak pada strategi pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu penerapan program indonesianisasi manajemennya. Keberhasilan program ini membawa hasil yaitu diangkatnya Sri Urip Simeon sebagai Presiden Direktur ULI, dengan jabatan ini Sri Urip Simeon merupakan wanita yang paling senior dalam jajaran pimpinan Unilever di seluruh dunia. Untuk diketahui bahwa Sri Urip Simeon telah mengabdikan dirinya dan berkarier di ULI selama 25 tahun.

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia berorientasi pada tujuan dan kebutuhan bisnis di masa kini dan yang akan datang, yang berarti harus selalu

menyesuaikan diri dan mengantisipasi setiap terjadinya perubahan-perubahan lingkungan bisnis dalam menghadapi era perdagangan bebas, pengaruh globalisasi dan perkembangan teknologi sistem informasi yang sangat cepat.

Prestasi Unilever sebagai perusahaan yang menganggap Sumber Daya Manusia paling berharga atau penting dalam suatu organisasi, adalah diraihnya penghargaan dari Japanese Institute of Productive Maintenance yaitu untuk pelaksanaan TPM (Total Productive Maintenance), di samping itu juga diperoleh penilaian oleh dunia usaha sebagai salah satu dari 20 perusahaan terbaik dunia.

Unilever merupakan sebuah perusahaan multinasional, berarti Unilever memiliki pasar yang berbeda-beda karakter di tiap-tiap negara. Hal ini mengharuskan Unilever untuk memahami kebutuhan pelanggannya di pasar tiap negara yang berbeda. Unilever tidak selalu bisa menawarkan produk yang sama di pasar berbeda. Banyaknya bauran produk dari Unilever, keragaman produk ini menunjukkan bahwa Unilever ingin memenuhi kebutuhan konsumen yang beragam pula. Dengan produk-produk yang menyentuh kebutuhan sehari-hari, Unilever mencoba menawarkan produknya sebagai orientasi pemenuhan kebutuhan konsumen sehari-hari.

Unilever menggunakan riset pasar, sebelum menciptakan dan meluncurkan suatu produk. Melalui riset yang tepat, sebuah perusahaan akan mampu memenuhi kebutuhan pasar yang telah dibidik, bahkan mampu menjadi market leader. Itulah mengapa Unilever selalu berhasil di pasar berbagai negara yang berbeda.

Visi dan misi ULI adalah:

1. Visi

“Untuk meraih rasa cinta dan penghargaan dari Indonesia dengan menyentuh kehidupan setiap orang Indonesia setiap harinya”

2. Misi

- a. Kami bekerja untuk menciptakan masa depan yang lebih baik setiap hari.

- b. Kami membantu konsumen merasa nyaman, berpenampilan baik dan lebih menikmati hidup melalui brand dan layanan yang baik bagi mereka dan orang lain.
 - c. Kami menginspirasi masyarakat untuk melakukan langkah kecil setiap harinya yang bila digabungkan bisa mewujudkan perubahan besar bagi dunia.
 - d. Kami senantiasa mengembangkan cara baru dalam berbisnis yang memungkinkan kami tumbuh dua kali lipat sambil mengurangi dampak terhadap lingkungan.
3. **Struktur Perusahaan Unilever :**
- a. Direksi, adalah seorang yang ditunjuk untuk memimpin Unilever Indonesia
 - b. Dewan Komisaris, adalah sebuah dewan yang bertugas untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada direktur Perseroan Terbatas (PT)
 - c. Komite Audit, membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan fungsi kepengawasannya dengan melaksanakan kajian atas integritas laporan keuangan Uniliver Indonesia.
 - d. Komite Nominasi dan Remunerasi, bertanggung jawab untuk menelaah dan merumuskan rekomendasi paket remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi serta merencanakan pencalonan dan nominasi calon yang akan diusulkan sebagai anggota Dewan Komisaris, Direksi atau anggota berbagai Komite lainnya.
- a. **Perencanaan Karir PT Unilever Indonesia, Tbk**
- PT. Unilever Indonesia, Tbk membuat banyak orang ingin sekali bergabung dengan perusahaan besar ini. Mereka membayangkan betapa kesejahteraan dijanjikan oleh PT Uniliver kepada para pekerjanya. Hal itu dikarenakan PT

Uniliver memang tidak main-main dalam memilih pekerja yang akan berkarir di perusahaannya dengan menggunakan sistem manajemen Sumber Daya Manusia yang tepat.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu cara yang dilakukan untuk mengatur peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien sehingga dapat bersama-sama mencapai prestasi karir yang maksimal. Manajemen Sumber Daya Manusia sengaja dibentuk untuk mengingatkan nilai tenaga kerja dalam sebuah perusahaan yang merupakan manusia. Bukan hanya sekedar mesin yang hanya bertugas melakukan segala tugas untuk perusahaan. Tetapi di sini, tenaga kerja memiliki hak-hak yang diterima dan dinikmati. Manajemen Sumber Daya Manusia di sini secara langsung akan mempengaruhi setiap sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan itu sendiri.

Sumber daya manusia sendiri dibagi menjadi dua macam berdasarkan fakta kemampuan manusia dalam berfikir dan berinteraksi dengan lingkungan. Sumber daya manusia yang pertama yaitu sumber daya fisik. Hal ini erat kaitannya dengan kemampuan manusia mengolah energi yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan. Yang kedua adalah sumber daya mental. Sebenarnya, sumber daya yang kedua inilah yang sedikit memegang peranan penting dalam sumber daya manusia di perusahaan. Kemampuan manusia dalam berfikir, menciptakan sebuah inovasi sangat memberikan sumbangsih besar dalam kemajuan perusahaan.

Perencanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia PT Uniliver Indonesia, Tbk adalah perusahaan yang terkenal dengan manajemen SDM nya yang mumpuni. Bagaimana tidak, PT uniliver sangat mempertimbangkan setiap sumber daya manusia yang akan berkarir bergabung bersama PT Unilever. Di sini terbukti dengan setiap tahunnya PT Unilever sengaja merekrut orang-orang terbaik dari berbagai perguruan tinggi terbaik.

Tak hanya merekrut orang-orang terbaik dari berbagai perguruan tinggi terbaik, PT Unilever juga memiliki program manajemen Sumber Daya Manusia sendiri yang disebut dengan program latihan kerja atau LATKER. Program latihan kerja PT Unilever sengaja dibentuk untuk meminimalisir tidak meratanya sumber daya manusia dalam perusahaan.

Setelah PT Unilever berhasil merekrut beberapa orang yang akan berkarir bersama Unilever, orang-orang tersebut akan diberikan program latihan kerja. Program latihan kerja yang dibentuk PT Unilever dibagi dalam 2 kegiatan. Kegiatan pertama adalah kegiatan menempatkan calon tenaga kerja pada tempat kerja yang sebenarnya. Di tempat tersebut, calon tenaga kerja akan dilatih cara bekerja yang benar langsung pada target tetapi dengan didampingi pembimbing yang sudah sangat kompeten. Kegiatan kedua yaitu ceramah seperti perkuliahan mengenai seluk beluk berkarir di PT Unilever.

Seleksi tenaga kerja untuk mencari sumber daya terbaik yang dilakukan PT Unilever ini terbukti membuat perusahaan mampu menilai secara keseluruhan mana tenaga kerja yang kompeten dan berpotensi. Keberhasilan program latihan kerja ini juga dinilai dari bagaimana pembimbing menilai kemampuan adaptasi calon tenaga kerja dalam mengikuti budaya bekerja di PT Unilever.

Pada intinya, teknik manajemen Sumber Daya Manusia PT Unilever terbagi menjadi tiga hal yaitu:

- a. Pengadaan yaitu proses rekrutmen dan orientasi seperti program latihan kerja yang telah dijelaskan di atas.
- b. Penggunaan yaitu proses sinkronisasi antara kemampuan sumberdaya manusia dengan tugas apa yang akan menjadi tanggung jawabnya.
- c. Pemeliharaan yaitu bagaimana PT Unilever menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga karyawan juga dapat merasa puas bekerja bersama PT Unilever.

Keberhasilan PT Unilever dalam memomorsatukan manajemen Sumber Daya Manusia terbukti dari berhasilnya PT Unilever meraih penghargaan dari Jepang untuk pelaksana Pruduktive Total Maintenance dan berhasil terpilih sebagai salah satu dari 20 perusahaan terbaik di Dunia. Kepedulian PT Uniliver terhadap sumber daya manusia yang berkarir bersama di perusahaan Uniliver diatas dapat diberi suatu apresiasi sendiri. maka dari itu, semakin banyak pulalah orang-orang terbaik yang ingin berkarir di PT Uniliver.

b. Pengembangan Karir PT Unilever Indonesia, Tbk

Pertumbuhan dan perkembangan merupakan topik yang umum dibicarakan dan menjadi perhatian utama di PT Unilever Indonesia, Tbk. Pandangan perusahaan terhadap karyawan terwujud dalam visi perusahaan: “mengembangkan Sumber Daya Manusia untuk pertumbuhan”. Agar perusahaan dapat terus tumbuh, karyawan pun perlu terus dibina dan dikembangkan secara berkesinambungan. Harus diupayakan terciptanya sinergi antara strategi perusahaan dan perkembangan karyawan. Agar dapat mencapai hasil terbaik, strategi perusahaan harus berdasarkan pada dinamika antara organisasi dan manusianya. Energi inilah yang membangkitkan keunggulan perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Bagi perusahaan, mengembangkan karyawan tidak cukup dengan mengasah intelektualitas dan keahlian, melainkan juga mendekati secara emosional dengan menyentuh hati mereka. Perusahaan menginginkan tim yang beranggotakan orang-orang penuh energi yang berjuang untuk melampaui target bisnis dan melakukannya semata-mata karena mereka mau sambil sekaligus menikmati proses dalam mencapainya.

1. Keragaman

Perusahaan bangga dengan keragaman dalam organisasi, bukan saja dari segi gender, melainkan juga aspek lain seperti suku, latar belakang sosioekonomi,

pendidikan, usia, agama dan jabatan sewaktu bergabung. perusahaan sadar akan perlunya keragaman pikiran dan hati yang mandiri dan berbakat untuk membuka potensi peluang bisnis. Hanya dengan cara inilah perusahaan dapat menciptakan sinergi sejati dalam perusahaan untuk mencapai titik puncak. Melangkah ke depan, kami akan terus merekrut, mempekerjakan, mengembangkan dan mempromosikan karyawan berdasarkan kemampuan, kualifikasi, hasil kerja dan potensi mereka.

2. Memupuk Kepemimpinan

Perusahaan menyadari bahwa aset yang paling penting adalah sumber daya manusia yang tepat. Itulah sebabnya perusahaan menginvestasikan banyak waktu dan tenaga untuk pengembangan karyawan. Pendekatan ini secara penuh mencakup kebutuhan individu, tanggung jawab dan kinerja. Perusahaan mengidentifikasi individu-individu dengan potensi dan hasil kerja terbaik, kemudian mengembangkan mereka melalui penempatan di berbagai bidang kerja serta pelatihan. Ada penekanan khusus bagi para manajer muda yang membutuhkan program pembinaan yang sesuai. Melalui *Leadership Growth Profile*, perusahaan menyusun rencana bagi program pengembangan mereka masing-masing. Untuk mencapai tujuan, perusahaan terus meningkatkan standar untuk menghapus kinerja yang buruk dan mendorong orang keluar dari “zona kemapanan”, agar mereka tertantang dan berjuang untuk mencapai yang terbaik.

Melalui *Senior Executive Development Programme*, para manajer mendapat pelatihan tentang cara-cara mengenali diri sendiri, motivasi, kepribadian, minat kerja, serta cara belajar dan pembinaan yang sesuai untuk mereka. Melalui masukan-masukan dari rekan lain, mereka juga belajar tentang kekuatan mereka serta segi apa yang harus dikembangkan. Dengan mengenali diri secara lebih baik, mereka akan terbantu dalam meraih sukses baik dari segi profesi maupun pribadi. Perusahaan meyakini bahwa investasi yang mereka tanamkan untuk mengembangkan pemimpin masa depan telah membuahkan hasil, sebagaimana

tercermin dari proses suksesi yang mulus pada beberapa anggota direksi. Adanya persamaan keyakinan yang diwariskan dari satu anggota direksi ke anggota lain telah memastikan bahwa aspirasi perusahaan akan senantiasa diteruskan oleh generasi yang lebih muda.

3. Membangun Budaya Wirausaha

Untuk meraih sukses, semua karyawan perusahaan harus berpikir dan bertindak seperti wiraswastawan, yakni terfokus, kreatif dan bermotivasi melakukan tindakan. Perusahaan menginginkan mereka mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan ini dan selalu bergairah untuk mewujudkan pikiran serta ide-ide unik ke dalam tindakan nyata. Dengan menyelenggarakan program seperti *Enterprise Award* yang memberi kebebasan pada tiap karyawan untuk melahirkan ide kreatif dan cara kerja baru, karyawan didorong untuk mengasah dan mewujudkan kreativitasnya. “Semangat Wirausaha” ini terbukti menjadi motor penggerak yang kuat bagi tekad perusahaan untuk berkembang.

4. Blue Umbrella – Prinsip Bisnis Unilever

Walaupun perusahaan telah memiliki Prinsip Bisnis Unilever yang merupakan pedoman etika bisnis, perusahaan sepenuhnya sadar bahwa harus ada keseragaman pemahaman agar prinsip ini dapat dijalankan dengan benar. Perusahaan terus mencari cara yang kreatif dan mengena untuk mengkomunikasikan serta berbagi dalam memecahkan kasus-kasus dimana interpretasi terhadap prinsip itu mungkin berlainan. Termasuk juga penggunaan teater dimana karyawan dapat memerankan beberapa segmen dengan harapan mereka dapat memahami prinsip dengan lebih nyata. Dengan demikian, mereka terdorong untuk mempelajari dan mengembangkan pemahaman tentang pentingnya prinsip itu.

5. Kepemimpinan – Menjalankan Nilai-nilai

Selama ini, Unilever Indonesia telah sukses dalam menjalani berbagai perubahan. Hal ini dimungkinkan oleh proses transformasi pribadi yang juga

dialami oleh karyawan perusahaan. Perubahan hanya mungkin dilakukan karena pihak manajemen pun bersedia bekerja berlandaskan nilai-nilai yang disepakati bersama. Langkah ini berbuah sukses karena nilai dan perilaku tersebut juga ditularkan ke seluruh perusahaan. Setiap orang harus mengenal dan bangga terhadap nilai-nilai tersebut, dan yang terpenting, menjalankannya. Untuk itu, nilai-nilai tersebut secara terus menerus dikomunikasikan melalui poster, kartu dan artikel-artikel, dan didukung dengan serangkaian pemberian penghargaan bagi mereka yang dipandang pantas menjadi teladan. Di dalam acara-acara besar yang diadakan perusahaan, pihak perusahaan selalu mengambil kesempatan untuk menyetengahkan salah satu nilai dan mengkomunikasikannya secara kreatif kepada karyawan.

Perusahaan mendorong semua manajer untuk membangun rasa memiliki terhadap rencana pertumbuhan perusahaan, menjadikannya agenda pribadi dan terus menjalankan nilai-nilai dengan menjadi teladan bagi orang lain. Dengan cara ini, mereka berkembang sebagai individu, dan selanjutnya sebagai bagian dari keluarga yang lebih besar, mereka akan mengembangkan perusahaan ini sendiri.

c. Analisa Kinerja PT Unilever Indonesia, Tbk

Jumlah karyawan yang bekerja di PT Unilever Indonesia secara keseluruhan pada tanggal 31 Desember 2012 mencapai 6.447 karyawan. Hal ini naik dari tahun 2013 yang berjumlah 6.719 karyawan. Hal ini tentu saja bukan jumlah yang sedikit dalam ukuran sebuah perusahaan. Jumlah karyawan yang banyak ini tentu saja membutuhkan perhatian ekstra dari perusahaan Unilever tersebut dalam mengembangkan dan melatih para Sumber Daya Manusianya.

Di Unilever, kesempatan untuk memperoleh posisi yang lebih baik dengan gaji yang lebih baik akan sangat tergantung pada performa kerja masing-masing karyawan. Unilever memiliki sistem *reward* yang sangat fair. Ini bercermin dari sistem *reward* yang diberikan kepada orang-orang yang memberikan kontribusi

terbaiknya bagi perusahaan. Sementara orang yang *underperformed* (*low-performer*) akan memperoleh *reward* yang juga rendah. Sistem ini membuat setiap manajer di Unilever berusaha memberikan performa terbaiknya untuk mencapai target perusahaan.

Proses *performance management* di Unilever berawal dari rapat Senior Group Directors (SGD). Dalam rapat ini dibahas proyeksi kinerja selama setahun ke depan, ditambah *key performance indicator* (KPI)-nya. Hasilnya akan dibawa ke perusahaan masing-masing, yang selanjutnya diturunkan lagi ke kepala divisi, selanjutnya ke kepala dan terakhir ke manajer. Kepada para kepala divisi ini, kepala departemen dan manajer akan diberikan individual performance plan yang harus dicapai plus KPI-nya. Tak hanya diberi target, karyawan juga rutin diberi *coaching* dan konseling antara atasan dan bawahan. Setelah memasuki masa penilaian, karyawan bersangkutan bisa menyanggah hasil penilaian atasan jika dirasa tidak sesuai. Semua hal tersebut memiliki form yang lengkap dan tersusun rapi.

Rekrutmen merupakan perjalanan awal karier. Setelah calon pemimpin (*Future Leaders*) di Unilever ini direkrut, maka akan menjalani Unilever Development Program. Keberanian Unilever untuk menetapkan *entry salary* yang tinggi juga membuat Unilever dipilih dalam hal sistem remunerasi. Sistem remunerasi perusahaan ini juga dinilai sangat atraktif dan kompetitif, dan mampu memacu karyawan untuk maju dan berkembang.

Untuk pengembangan profesionalisme, Unilever memiliki *learning programme* yang komprehensif serta terus memupuk learning culture di perusahaan yang mendorong orang untuk dapat belajar berbagai hal di setiap kesempatan, baik melalui sesi-sesi resmi maupun tidak resmi dimana karyawan dapat saling sharing pengetahuan, pengalaman, kisah sukses maupun kegagalan untuk pembelajaran rekan-rekannya. Untuk mendorong *work-life balance*, Unilever menyediakan

berbagai sarana seperti fasilitas *gym*, klub olahraga untuk karyawan, *nursery room*, *daycare centre* menjelang Lebaran, aktivitas rohani dan social, dan lain-lain.

Dengan mendorong karyawan untuk terus menerus mengembangkan diri serta mempertahankan *work-life balance*, perusahaan dapat mengembangkan dan mempertahankan Sumber Daya Manusia yang handal dan berkualitas, yang berperan utama dalam pengembangan bisnis. Setiap tahun manajemen Unilever Indonesia menargetkan pertumbuhan bisnis di Indonesia, yang disesuaikan dengan target yang ingin dicapai oleh Unilever secara global.

Dalam mengatasi permasalahan Sumber Daya Manusia dalam bidang pelatihan ini perusahaan unilever secara umum telah menyiapkan modul training yang berjumlah 2.188 modul yang telah dinaikan dari tahun sebelumnya yang berjumlah 2.046 buah modul. Selain itu dari segi peningkatan jumlah pelatih internal juga naik dari 1.416 pelatih menjadi 1.575 pelatih. Dan peningkatan jumlah aktivitas training mencapai 12,705 training.

Program pelatihan tersebut meliputi program pelatihan *general skills*, *leadership skills*, *professional skills*, dan *sharing session*. Dari masing-masing program pelatihan tersebut masih memuat beberapa program didalamnya secara mendetail dan khusus untuk membimbing dan melatih para karyawan untuk dapat mengembangkan keahlian dan untuk menyemangati para karyawan agar lebih termotivasi kembali didalam melakukan pekerjaannya. Perusahaan ini juga menggunakan lebih banyak media yang bersifat interaktif seperti Facebook, Twitter, dan Safety Portal di intranet Unilever Indonesia guna menjalin dialog dua-arah tentang berbagai masalah berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan kerja. Hal ini dilakukan oleh PT unilever guna menjaga keselamatan dan kesehatan para karyawannya yang dianggap paling penting.

- a. *General skills* atau keahlian umum ini meliputi berbagai pelatihan keahlian secara umum yang diajarkan kepada para karyawan perusahaan PT.

Unilever. Selain itu general skill ini juga digunakan untuk melatih dan memberikan training kepada seluruh karyawan perusahaan PT unilever Indonesia dalam mempraktekan keahlian umum mereka yang berkaitan dengan pekerjaan di perusahaan ini.

- b. *Leadership skills* atau yang sering disebut-sebut sebagai keahlian atau kemampuan kepemimpinan. Keahlian ini juga diajarkan dan dilatih oleh perusahaan PT unilever kepada para karyawannya agar memiliki tanggung jawab dan sikap sebagai seorang pemimpin sehingga dapat ikut mengarahkan dan mengoperasikan perusahaan sebagai layaknya pemimpin dalam masing-masing bidang pekerjaan mereka dalam perusahaan ini tanpa harus menunggu perintah dan bergantung dengan orang lain.
- c. *Professional skills* merupakan kemampuan individu yang menunjukkan kemampuan profesionalnya dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya didalam perusahaan PT unilever. Perusahaan memberikan pelatihan ini agar seluruh karyawan perusahaan PT unilever dapat bekerja dan bertindak secara professional didalam menjalankan bidang pekerjaannya.
- d. *Sharing session* merupakan waktu dimana para karyawan akan dikumpulkan dan berbagi mengenai keluhan kesah yang terjadi dikalangan pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan mereka di perusahaan. Selain itu, para pemimpin atau psikolog perusahaan juga dapat memberikan motivasi dan penyemangat mereka pada sesi ini untuk ikut membangkitkan gairah serta semangat para karyawan dalam bekerja. Hal ini tentu saja penting untuk dilakukan mengingat semangat dan motivasi merupakan hal pokok yang menjadi dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.

Dengan adanya pelatihan atau training tersebut maka perusahaan telah ikut serta dalam mengembangkan karir para karyawannya baik secara langsung maupun

tidak langsung melalui program pelatihan dan pendidikan tersebut. Hal ini tentu saja akan menambah keahlian dan dapat membuka kesempatan berkarir yang lebih tinggi bagi para karyawannya. Sehingga hal ini perlu dilakukan oleh berbagai perusahaan yang ingin meningkatkan mutu sumber daya manusiannya demi kemajuan perusahaan juga.

Dalam bidang atau masalah keselamatan dan kesehatan, perusahaan ini memiliki misi tersendiri untuk menjadi perusahaan dengan tingkat kecelakaan nol. Jadi perusahaan ini tak kenal kompromi dalam mendukung dan memfasilitasi kesehatan dan karyawan di seluruh operasional perusahaan dengan cara memupuk budaya perilaku aman dikalangan karyawan dan mitra usaha. Semakin berkembangnya perusahaan ini maka resiko kecelakaan kerja juga akan meningkat. Oleh karena itu, kesadaran akan keselamatan kerja menjadi semakin penting dalam aktivitas bisnis dalam kegiatan sehari-hari perusahaan. Selama tiga tahun terakhir, melalui kampanye keselamatan 'From zero to Hero' perusahaan ini telah meningkatkan kesadaran karyawan dalam menjaga keselamatan diri sendiri maupun orang-orang lain di sekitar mereka.

Pada 2013, perusahaan unilever ini meluncurkan BESAFE (*Behaviour-Based-Safety*), sebuah program yang berfokus untuk menanamkan perilaku aman/safety behavior dalam diri karyawan. Jadi pada intinya, program ini, yang mengacu pada program *Behavioural Safety Excellence*, yang mengharuskan seluruh karyawan perusahaan untuk mengetahui risiko pekerjaan mereka; dan untuk selalu berperilaku aman untuk menghindari risiko atau bahaya, baik untuk diri mereka sendiri maupun orang-orang lain di sekitar mereka. Program BESAFE meliputi pelatihan bagi semua orang mulai dari pekerja pabrik hingga jajaran Direksi.

G. Latihan Soal

1. Uraikan tentang definisi karir, sistem karir, manfaat karir dan proses karir.

2. Uraikan prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam perencanaan karir.
3. Uraikan apa yang saudara ketahui tentang perspektif organisasi dalam perencanaan karir.
4. Uraikan aktivitas perencanaan karir individual dan organisasi berikan contoh.
5. Uraikan pengaruh pengembangan karir dalam prestasi kerja.
6. Uraikan hal-hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan karir.
7. Uraikan siklus perencanaan karir pada PT. Unilever Tbk
8. Uraikan apa yang saudara ketahui tentang keragaman memupuk kepemimpinan membangun budaya wirausaha.
9. Uraikan bagaimana sistem analisa kinerja yang dilakukan oleh PT. Unilever Tbk.
10. Saudara jelaskan apa yang dimaksud dengan Unilever memiliki learning programme.
11. Uraikan dengan jelas tentang Blue Umbrella dan menjalin nilai-nilai.

Bab – 13

FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU UNTUK :**

1. Mendefenisikan tentang pengertian kepemimpinan
2. Menjelaskan tentang gaya kepemimpinan
3. Menguraikan tentang pilar-pilar kepemimpinan
4. Menguriakn tentang kemampuan strategi
5. Menjelaskan tentang kemampuan interpersonal

BAB XIII

FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM ISLAM

A. ²⁴Defenisi Kepemimpin

Kepemimpinan merupakan proses pemberian pengaruh yang tidak memaksa. Pemimpin mempunyai pengikut yang secara sukarela melakukan tugas-tugasnya dengan keahlian dan intelektualnya sebagai sumber kekuasaan. Kekuasaan tersebut digunakan untuk memelihara fleksibilitas dan memperkenalkan perubahan. Mereka cenderung menyukai perubahan dan menganggap konflik adalah wajar, bahkan harus ada. Bagi pemimpin, kegagalan adalah hal yang biasa dan merupakan konsekuensi dari proses belajar. Apabila merasa gagal dia harus belajar dan berani mengakui kegagalannya. Pemimpin yang baik, tidak hanya mengakui kegagalan yang dia lakukan tetapi dia berusaha keras untuk memperbaiki kegagalan yang pernah dilakukannya. Pemimpin yang berhasil selalu berpikir, berorientasi, dan mengambil keputusan untuk jangka panjang dan bertanggung jawab. Mereka tidak akan memerintah dan mengendalikan pengikut, melainkan mengajak untuk melakukan yang terbaik, memberikan arahan dan kebebasan berkreasi pada pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan dalam pandangan Al-Quran bukan sekedar kontrak sosial antara sang pemimpin dengan masyarakatnya, tetapi merupakan ikatan perjanjian antara dia dengan Allah SWT. Sebab kepemimpinan melahirkan kekuasaan dan wewenang yang gunanya semata-mata untuk memudahkan dalam menjalankan tanggung jawab melayani rakyat. Semakin tinggi kekuasaan seseorang, hendaknya semakin meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Bukan sebaliknya, digunakan sebagai peluang untuk memperkaya diri, bertindak zalim dan sewenang-wenang. Balasan dan upah seorang

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengambil musuh-Ku dan musuhmu menjadi teman-teman setia yang kamu sampaikan kepada mereka (berita-berita Muhammad), karena rasa kasih sayang; padahal sesungguhnya mereka telah ingkar kepada kebenaran yang datang kepadamu, mereka mengusir Rasul dan (mengusir) kamu karena kamu beriman kepada Allah, Tuhanmu. Jika kamu benar-benar keluar untuk berjihad di jalan-Ku dan mencari keridhaan-Ku (janganlah kamu berbuat demikian). Kamu memberitahukan secara rahasia (berita-berita Muhammad) kepada mereka, karena rasa kasih sayang. Aku lebih mengetahui apa yang kamu sembunyikan dan apa yang kamu nyatakan. Dan barangsiapa di antara kamu yang melakukannya, maka sesungguhnya dia telah tersesat dari jalan yang lurus.” (QS. 60. Al-Mumtahanah : 1)

Pada prinsipnya menurut Islam setiap orang adalah pemimpin. Inisejalan dengan fungsi dan peran manusia di muka bumi sebagai khalifahtullah, yang diberi tugas untuk senantiasa mengabdikan dan beribadah kepada-Nya seperti yang tercantum dalam (Q.S Al-Baqarah : 30)



Artinya :

Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkandarah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui."

Dengan mengetahui hakikat kepemimpinan di dalam Islam serta kriteria dan sifat-sifat apa saja yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, maka kita wajib untuk memilih pemimpin sesuai dengan petunjuk Al-Quran dan Hadits. Kaum muslimin yang benar-benar beriman kepada Allah dan beriman kepada Rasulullah SAW dilarang keras untuk memilih pemimpin yang tidak memiliki kepedulian dengan urusan-urusan agama (akidahnya lemah) atau seseorang yang menjadikan agama sebagai bahan permainan/kepentingan tertentu. Sebab pertanggung jawaban atas pengangkatan seseorang pemimpin akan dikembalikan kepada siapa yang mengangkatnya (masyarakat tersebut). Dengan kata lain masyarakat harus selektif dalam memilih pemimpin dan hasil pilihan mereka adalah "cermin" siapa mereka. Hal ini sesuai dengan hadits Nabi SAW yang berbunyi: "Sebagaimana keadaan kalian, demikian terangkat pemimpin kalian"

24

Shihab (1996) menjelaskan bahwa Islam menyebutkan kepemimpinan dengan berbagai istilah atau nama, diantaranya Imamah, Ri'ayah, Imarah, dan wilayah, yang semuanya itu pada hakikatnya adalah amanah (tanggung jawab). Nabi SAW bersabda :

"Apabila amanat disia-siakan, maka nantikanlah kehancurannya,; ketika ditanya "Bagaimana menyia-nyiakannya?" Beliau menjawab "apabila wewenang pengelolaan (kepemimpinan) diserahkan kepada orang yang tidak mampu."

Kepemimpinan didalam islam adalah suatu hal yang inheren, serta merupakan salah satu sub sistem dalam sistem islam yang mencakup pengaturan seluruh aspek kehidupan secara prinsip. Islam mengatur niat, amal, tujuan sekaligus sumber kehidupan, otak manusia, kemudian mengatur proses hidup, perilaku, dan tujuan hidup. Dalam islam seorang pemimpin dan yang dipimpin harus mempunyai keberanian untuk menegakkan kebenaran yang dilaksanakan melalui prinsip kepemimpinan, yaitu melaksanakan kewajiban kepemimpinan dengan penuh tanggung jawab seorang pemimpin dan melaksanakan hak berpartisipasi bagi yang dipimpin (Feisal, 1995). Sejak dini, hendaknya setiap manusia selalu menanamkan keyakinan bahwa dirinya terlahir sebagai pemimpin, sebagaimana sabda Rasulullah SAW:

“setiap pribadi adalah pemimpin dan kelak akan dipertanyakan tentang kepemimpinannya.” (HR. Muslim)

²⁴ Kepemimpinan juga berarti sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dirinya sendiri dan orang lain melalui keteladanan, nilai-nilai, serta prinsip yang akan membawa kebahagiaan dunia dan akhirat (*Principle centered leadership*).

²⁴ Pemimpin memiliki kedudukan yang sangat penting, karenanya siapa saja yang menjadi pemimpin tidak boleh dan jangan sampai menyalah gunakan kepemimpinannya untuk hal-hal yang tidak benar. Karena itu, para pemimpin dan orang-orang yang dipimpin harus memahami hakikat kriteria seorang pemimpin dalam pandangan Islam yang secara garis besar yaitu :

1. Beriman dan Beramal Shaleh

Ini sudah pasti tentunya. Kita harus memilih pemimpin orang yang beriman, bertaqwa, selalu menjalankan perintah Allah dan rasulnya. Karena ini merupakan jalan kebenaran yang membawa kepadakehidupan yang damai, tentram, dan bahagia dunia maupun akherat. Disamping itu juga harus yang mengamalkan keimanannya itu yaitudalam bentuk amal soleh.

2. Niat yang Lurus

“Sesungguhnya setiap amal perbuatan tergantung pada niatnya. Dan sesungguhnya setiap orang (akan dibalas) sesuai dengan niatnya. Barangsiapa yang hijrahnya karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya kepada Allah dan Rasul-Nya. Dan barang siapa yang hijrahnya karena urusan dunia yang ingin digapainya atau karena seorang wanita yang ingin dinikahinya, maka hijrahnya sesuai dengan apa yang diniatkannya tersebut”. Karena itu hendaklah menjadi seorang pemimpin hanya karena mencari keridhoan Allah saja dan sesungguhnya kepemimpinan atau jabatan adalah tanggung jawab dan beban, bukan kesempatan dan kemuliaan.

3. Laki-Laki

Dalam Al-qur'an surat An nisa' (4) :34 telah diterangkan bahwa laki-laki adalah pemimpin dari kaum wanita. “Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum wanita, oleh karena Allah telah melebihkan sebagian mereka (laki-laki) atas sebagian yang lain (perempuan), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian dari harta mereka. Sebab itu maka wanita yang saleh adalah yang taat kepada Allah lagi memelihara diri (maksudnya tidak berlaku serong ataupun curang serta memelihara rahasia dan harta suaminya) ketika suaminya tidak ada, oleh karena Allah telah memelihara. “Tidak akan beruntung suatu kaum yang menyerahkan urusan (kepemimpinan) mereka kepada seorang wanita.” (Hadits Riwayat Al-Bukhari dari Hadits Abdur Rahman bin Abi Bakrah dari ayahnya)

4. Tidak Meminta Jabatan

Rasullullah bersabda kepada Abdurrahman bin Samurah Radhiyallahu 'anhu:

”Wahai Abdul Rahman bin samurah, Janganlah kamu meminta untuk menjadi pemimpin. Sesungguhnya jika kepemimpinan diberikan kepada

kamu karena permintaan, maka kamu akan memikul tanggung jawab sendirian, dan jika kepemimpinan itu diberi kepada kamu bukan karena permintaan, maka kamu akan dibantu untuk menanggungnya” (Riwayat Bukhari dan Muslim).

5. Berpegang pada Hukum Allah

Ini salah satu kewajiban utama seorang pemimpin. Allah berfirman:



Artinya:

"Dan hendaklah kamu memutuskan perkara diantara mereka menurut apa yang diturunkan Allah, dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu mereka." (al-Maaidah:49).

6. Memutuskan Perkara Dengan Adil

Rasulullah bersabda

"Tidaklah seorang pemimpin mempunyai perkara kecuali ia akan datang dengannya pada hari kiamat dengan kondisi terikat, entah ia akan diselamatkan oleh keadilan, atau akan dijerumuskan oleh kezhalimannya." (Riwayat Baihaqi dari AbuHuraiah dalam kitab Al-Kabir).

7. Menasehati Rakyat

Rasulullah bersabda,

"Tidaklah seorang pemimpin yang memegang urusan kaum Muslimin lalu ia tidak bersungguh-sungguh dan tidak menasehati mereka, kecuali pemimpin itu tidak akan masuk surga bersama mereka (rakyatnya)."

8. Tidak Menerima Hadiah

Seorang rakyat yang memberikan hadiah kepada seorang pemimpin pasti mempunyai maksud tersembunyi, entah ingin mendekati atau mengambil hati. Oleh karena itu, hendaklah seorang pemimpin menolak pemberian hadiah dari rakyatnya. Rasulullah SAW bersabda,

"Pemberian hadiah kepada pemimpin adalah pengkhianatan." (Riwayat Thabrani).

9. Tegas

Ini merupakan sikap seorang pemimpin yang selalu di idam-idamkan oleh rakyatnya. Tegas bukan berarti otoriter, tapi tegas maksudnya adalah yang benar katakan benar dan yang salah katakan salah serta melaksanakan aturan hukum yang sesuai dengan Allah SWT dan Rasulnya.

10. Lemah Lembut

Doa Rasulullah : "Ya Allah, barangsiapa mengurus satu perkara umatku lalu ia mempersulitnya, maka persulitlah ia, dan barang siapa yang mengurus satu

perkara umatku lalu ia berlemah lembut kepada mereka, maka berlemah lembutlah kepadanya"

Selain poin-poin yang ada di atas seorang pemimpin dapat dikatakan baik bila ia memiliki Staf. Staf disini bukanlah staf dari pemimpin, melainkan sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin tersebut. Staf yang dimaksud di sini adalah Sidiq (jujur), Tablig (menyampaikan), amanah (dapat dipercaya), fatonah (cerdas).

B. Gaya Kepemimpinan

Tokoh manajemen dan ahli sosiologi sepakat bahwa tidak terdapat karakteristik baku yang mendasar dalam kepemimpinan dan harus dipegang oleh seorang pemimpin sepanjang waktu untuk merealisasikan tujuannya. Tidak ditemukan model kepemimpinan ideal yang mungkin untuk diterapkan dalam setiap waktu dan perubahan zaman. Kepemimpinan diartikan sebagai peran tertentu yang dijalankan seorang pemimpin dalam sebuah sikap tertentu yang mengintegrasikan peran manusia, permasalahan dan kondisi.

Akan tetapi, terdapat kesepakatan bahwa seorang pemimpin harus berinteraksi dengan para bawahan dalam segala sesuatu yang terkait dengan konsen, pemikiran dan keyakinan mereka. Serta harus menunjukkan kepada mereka bahwa ia akan melayani segala kebutuhan dan tujuan mereka, dan ia adalah bagian yang utuh dengan para bawahan. Sehingga para bawahan bisa menerimanya sebagai seorang pemimpin. Untuk itu, kedekatan dengan jamaah merupakan sifat pokok bagi seorang pemimpin. Pengalaman sejarah menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang menjaga jarak dan jauh dari bawahan, baik dari segi pemikiran dan tindakannya, tidak akan mampu menjalankan tugas kepemimpinan dengan baik.

Ronald Lipitt dan R. White pernah melakukan penelitian ilmiah tentang gaya kepemimpinan. Keduanya menghadirkan beberapa sampel gaya kepemimpinan yang berpengaruh untuk mengerakan bawahan, dengan tujuan untuk mengetahui korelasi antara gaya kepemimpinan dan perilaku bawahan. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak 3 gaya kepemimpinan terhadap perilaku individu dan masyarakat. Ketiga gaya kepemimpinan dimaksud adalah demokratis, autoritarium, dan laissezfaire. Ketiga gaya kepemimpinan ini dipilih sebagai bahan uji coba selama 7 minggu, dan diteliti dampak yang ditimbulkan.

1. ³⁷ Gaya Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatanyang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Gaya ini kadang-kadang disebut juga gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan kesederajatan, kepemimpinan konsultatif atau partisipatif. Pemimpin berkonsultasi dengan anak buah untuk merumuskan tindakan keputusan bersama.

Adapun ciri-cirinya sebagai berikut:

- a. Wewenang pemimpin tidak mutlak;
- b. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan;
- c. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan;
- d. Komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan;
- e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar;
- f. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan;

- g. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat, Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari padaintruksi;
- h. Pimpinan memperhatikan dalam bersikap dan bertindak, adanya saling percaya, saling menghormati.

2. **Gaya Kepemimpinan Authoritarian**

³⁷
Gaya Kepemimpinan Authoritarian Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan.

3. **Gaya Kepemimpinan Laissez Faire**

³⁷
Gaya ini mendorong kemampuan anggota untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila bawahan memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran cukup tinggi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya atau sama sekali membiarkan anak buahnya untuk berbuat sesuka hatinya. Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan Laissez Faire adalah sebagai berikut:

- a. Bawahan diberikan kelonggaran atau fleksibel dalam melaksanakan tugas-tugas, tetapi dengan hati-hati diberi batasan serta berbagai produser;
- b. Bawahan yang telah berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya diberikan hadiah atau penghargaan, di samping adanya sanksi-sanksi bagi mereka yang kurang berhasil, sebagai dorongan;
- c. Hubungan antara atasan dan bawahan dalam suasana yang baik secara umum manajer bertindak cukup baik;
- d. Manajer menyampaikan berbagai peraturan yang berkaitan dengan tugas-tugas atau perintah, dan sebaliknya para bawahan diberikan kebebasan untuk memberikan pendapatannya.

4. Hasil

Gaya kepemimpinan demokrasi relatif bisa diterima oleh masyarakat, namun demikian, munculnya kelompok oposisi adalah fakta yang tidak bisa dihindarkan. Terlebih, jika model kepemimpinan yang diterapkan adalah bentuk authoritarian. Dalam gaya kepemimpinan laissez-faire, menuntut peran pemerintah lebih aktif dan konsen terhadap kehidupan rakyat.

Banyak sekali percobaan ilmiah dilapangan untuk menentukan gaya kepemimpinan ideal yang mungkin bisa diterapkan dalam kehidupan. Hasil penelitian menunjukkan, gaya kepemimpinan demokrasi relatif lebih baik dan utama dari pada gaya kepemimpinan yang lain. Hasil penelitian manajemen modern mengakui adanya nilai positif (keunggulan komparatif) gaya demokrasi dan menganggapnya sebagai bentuk kepemimpinan ideal. Namun demikian, gaya ini tidak bisa diterima secara mutlak dan bisa diterapkan dalam setiap kondisi zaman. Dengan alasan, gaya kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi sosio-geografis, kultur masyarakat, pengalaman rakyat serta dalam kondisi tertentu.

Gaya kepemimpinan demokrasi akan dianggap ideal jika memang terdapat persamaan antara pemimpin dan rakyat dalam hal tingkat pemahaman budaya, pengetahuan, wawasan dan pandangan hidup (filsafah). Gaya ini akan dianggap tidak ideal jika terdapat perbedaan kultur, cakrawala ataupun prinsip hidup. Atau, diterapkan dalam masyarakat yang terbiasa hidup dengan standar tertentu, yang tidak menerima masukan pendapat (musyawarah) dan kerja sama dalam menyelesaikan persoalan hidup.

Khalifah Umar r.a memiliki pemikiran yang cukup unik terkait dengan gaya kepemimpinan. Beliau berkata: “Sesungguhnya persoalan ini tidak patut dan layak, kecuali orang yang lembut tapi tidak lemah, orang yang kuat tapi tidak korup (sewenangt-wenang)”. Saat dilantik sebagai khalifah, sahabat Umar r.a menyampaikan pidato yang menarik : “Wahai manusia, demi Allah, tidak ada seorangpun dari kalian yang lebih kuat dihadapanku dari orang yang lemah, sehingga saya mengambil haknya dan tidak ada orang yang lebih lemah dihadapanku dari orang yang kuat, sehingga aku mengambil hak darinya.”

Gaya kepemimpinan dalam islam dibangun dengan prinsip pertengahan, moderat dalam memandang persoalan. Tidak memberikan kekuasaan secara otoriter, atau kebebasan secara mutlak, sehingga bebas dari nilai. Ia bukanlah gaya demokrasi yang secara mutlak dapat diterapkan sepanjang sejarah dan perubahan zaman.

C. **Pilar-pilar Kepemimpinan**

¹³ Leadership atau kepemimpinan merupakan sebuah sifat yang sudah seharusnya setiap kita memiliki sifat tersebut. Karena, setiap kita merupakan pemimpin, minimal pemimpin atas diri kita sendiri. Namun, pastilah setiap kita memiliki amanah yang bertanggung jawab terhadap yang lain, yang tidak hanya mengurus diri kita sendiri, maka setiap kita pastilah pemimpin bagi yang lainnya.

Rasulullah SAW pernah bersabda, yang diriwayatkan oleh Umar r.a. *"kalian semua adalah penggembala dan bertanggung jawab atas gembalaannya. Pemimpin adalah penggembala rakyatnya dan bertanggung jawab atas mereka. Istri adalah penggembala dan bertanggung jawab atas rumah tangga suaminya. Dan, pembantu adalah penggembala dan bertanggung jawab atas harta tuannya."* (HR. Bukhari)

Lebih jauh lagi, disini kita akan mengulas tentang kepemimpinan pada lini yang lebih umum. Ada 3 Pilar sebuah kepemimpinan:

- a. Visi Masa Depan,
- b. Pengikut Yang Setia,
- c. Motivasi dan Stimulasi

1. Visi Masa Depan

Napoleon mengatakan, "Tiada seorang pun dapat memimpin suatu masyarakat tanpa memberikan kejelasan mengenai masa depan mereka, karena seorang pemimpin, sesungguhnya tak lain dari seorang penjual harapan".

Visi yang baik haruslah memenuhi lima elemen:

1. Menjelaskan gambaran masa depan yang diidam-idamkan
2. Membaca masa depan secara cermat
3. Menetapkan tujuan yang jelas dan memotivasi
4. menetapkan standar prestasi dan idealisme yang tinggi
5. Membangkitkan optimisme dan kesabaran

a. Menjelaskan gambaran masa depan

Kemuliaan dan kegunaan seseorang tidak dapat disimpulkan dari apa yang sedang dia kerjakan saja, tetapi juga dari apa yang dia harapkan di masa depan. Apabila setiap orang telah meyakini bahwa dirinya penting dan berguna, dan keyakinannya itu terhujam kedalam jiwa, hati, dan ruh mereka, sehingga mereka

selalu mencurahkan kemampuan terbaiknya, maka pada saat itulah panji harapan, masa depan, dan cita-cita dapat dikibarkan, karena generasi para pencetak kejayaan telah siap siaga.

Rasulullah Shallallahu Alaihi wa Sallam telah memberikan teladan dalam masalah ini. Beliau menggambarkan kondisi islam dalam bentuk harapan di masa depan yang membangkitkan semangat para sahabat. Beliau bersabda: *"Agama ini akan mencapai semua wilayah yang dicapai oleh malam dan siang. Allah akan membuat agama ini memasuki setiap rumah. Seperti halnya keagungan orang yang agung dan kehinaan orang yang hina, demikian Allah akan mengagungkan Islam dan menghinakan kekafiran"* (HR. Ahmad)

b. Membaca Masa Depan

Rasulullah dengan begitu cermat mengetahui bahwa di masa yang akan datang akan terlahir orang-orang yang menyembah Allah dari orang-orang yang saat itu menghinakan Rasulullah. Sebagaimana pernyataan Rasulullah kepada malaikat jibril yang hendak meruntuhkan gunung kepada orang-orang Thaif yang menolak dakwah. *"Jangan kau timpakan gunung itu kepada mereka, karena aku berharap dari keturunan mereka ada orang-orang yang menyembah Allah saja dan tidak menyekutukan-Nya dengan apa pun"* (HR. Muslim). Seseorang tidak hanya berpikir untuk menanam benih hari ini, kemudian memanenya hari esok dan memakannya besok lusa. Kemampuan melihat jauh kedepan, mampu memprediksi semua kemungkinan, dan berani mengasumsikan bahwa kemungkinan yang terburuk boleh jadi akan terjadi.

c. Menetapkan Tujuan yang Jelas dan Memotivasi

Rasulullah dengan begitu mantapnya ketika dalam suatu peperangan, seorang sahabat bertanya "Apa yang akan kita dapatkan dari peperangan ini?"

kemudian Rasulullah menjawab "Surga!". Begitulah sikap seorang pemimpin menjelaskan tujuan yang memotivasi anggotanya. Jelas tanpa ada keraguan sehingga membuat anggotanya kembali bersemangat dengan penuh gairah yang menggelora.

d. Menetapkan Standar Prestasi dan Idealisme yang Tinggi

Malaysia dinilai sebagai negara terbaik yang mampu menyusun langkah strategisnya berdasarkan visi yang jelas serta standar prestasi dan idealismenya yang tinggi. Pada akhir tahun 1985, mereka menyusun visi untuk 10 tahun, yakni tahun 1985-1995. Tujuan mereka pada saat itu adalah menjadi salah satu negara industri. Mereka mampu merealisasikan tujuan tersebut. Hasilnya, angka pertumbuhan ekonomi mereka meningkat dari 1,2% hingga 5%, lalu mencapai 8%. Angka pertumbuhan 8% ini berlangsung terus hingga tahun 1995. ini merupakan angka pertumbuhan tertinggi di dunia.

e. Optimisme dan Kesabaran

Alkisah, Kisra Anusyrwan melewati seorang petani tua yang sedang menanam benih pohon yang takkan berbuah kecuali setelah bertahu-tahun, sehingga boleh jadi petani itu telah meninggal sebelum pohon itu berbuah. Anusyrwan berkata kepada petani itu, "Mengapa engkau menanam pohon yang buahnya boleh jadi takkan engkau nikmati? Bukankah itu hanya melelahkan diri sendiri?" Petani itu berkata, "orang-orang yang hidup sebelum kita telah menanam benih pohon, lalu kita yang menikmati buahnya. Karena itu, kita pun harus menanam pohon-pohonan, agar orang-orang setelah kita dapat memakan buahnya"

Itulah suluh perjalanan. Jangan engkau memaki kegelapan, tapi nyalakanlah suluh. Jika masih gelap, nyalakan suluh lagi. Jika pelbagai krisis membelit,

ikatannya senakin kencang, tekanannya semakin keras, maka suluh kesabaranlah yang menjaga kita agar tidak tersandung dan terjatuh.

2. Pengikut-Pengikut Yang Setia

”Pengikut adalah elemen penting yang menentukan setiap pemimpin dalam setiap situasi. Pengikut adalah mitra, dan wajah lain dari kepingan mata uang kepemimpinan.”

13

Pernyataan Warren Blank tidak sepenuhnya benar. Karena kita melihat banyak dari Nabi-nabi yang mereka adalah seorang pemimpin namun mereka tidak memiliki pengikut. Dalam hadits yang diriwayatkan oleh Ibnu Abbas Radhiyallahu Anhu, Nabi Shallallahu Alaihu wa Sallam bersabda, *”Ummat-ummat dihadapkan kepadaku. Ada nabi yang diikuti oleh satu orang saja. Ada nabi yang diikuti oleh dua orang. Ada nabi yang diikuti oleh beberapa orang. Dan, ada nabi yang tidak diikuti oleh seorang pun.”* (HR. Al Bukhari)

Pada kepemimpinan yang kita bahas kali ini, pemimpin haruslah memiliki pengikut-pengikut yang setia. Sebagaimana Rasulullah Shallallahu Alaihu wa Sallam yang memiliki para sahabat yang setia.

Sikap seorang pemimpin dan pengikut haruslah selaras. Seorang pemimpin islam mengatakan, *”Renungkanlah dengan pikiran yang jernih, wahai sekalian rakyatku. Bagaimana mungkin kalian memintaku bersikap kepada kalian dengan meneladani Abu Bakar dan Umar Radhiyallahu Anhu sedangkan kalian tidak bersikap kepadaku dengan meneladani para pengikut Abu Bakar dan Umar?”*

Ada tiga syarat utama sifat seorang pengikut :

1. Para pengikut harus mencermati orientasi dan menganalisa perintah pemimpinnya agar yakin bahwa kesemuanya selaras dengan nilai dan prinsip yang shahih. Sebagaimana yang dilakukan oleh Umar ketika perjanjian Hudaibiyah atas hasil keputusan Rasulullah. Umar menanyakan keputusan tersebut dan Rasulullah meyakinkannya.
2. Para pengikut harus mengoreksi langkah pemimpin yang menyimpang dari visi, nilai, dan prinsip awal. Seperti yang dilakukan oleh seseorang di awal masa kepemimpinan Umar bin Khattab. Setelah Umar dibaiat, Umar berkhotbah, "Jika aku melakukan kebaikan, maka tolonglah aku. Jika aku melakukan kesalahan, maka luruskanlah aku.". Seorang jamaah berdiri, lalu berkata, "Wahai Umar, kami akan meluruskanmu dengan pedang-pedang kami ini." Umar berkata, "Segala puji bagi Allah yang telah menjadikan diantara rakyat Umar orang yang meluruskan penyimpangannya dengan pedang.
3. Para pengikut harus berinisiatif mengambil langkah-langkah yang benar dan tidak sekedar menunggu perintah. Hal ini dilakukan setelah mereka memahami metode, program, visi, dan nilai-nilai yang menjadi landasan organisasi. Lihatlah apa yang dilakukan oleh Anas bin An-Nadhr pada Perang Uhud. Dia melihat beberapa prajurit Kaum Muslimin meletakkan senjata dan berputus asa. Dia berkata, "Mengapa kalian melepaskan senjata? Apa yang kalian tunggu?" mereka menjawab, "Rasulullah *Shallallahu Alaihi Wasallam* telah wafat." Dia berkata, "Bangkitlah! Matilah demi membela apa yang dibela oleh Rasulullah *Shallallahu Alaihi Wasallam* sampai mati".

Ada lima sikap istimewa seorang pemimpin terhadap pengikutnya.

1. Berinteraksi dengan mereka secara persuasif dan memberikan kepada mereka kesempatan yang luas untuk berdialog, menyampaikan pendapat, dan berdiskusi, bahkan untuk menolak dan mengoreksi kebijakan. Ingatlah kisah dari Al Habbab ketika Perang Badar yang mengoreksi keputusan Rasulullah dan akhirnya memindahkan pasukan muslim untuk berdiam di dekat mata air.
2. Memberikan posisi istimewa yang tidak diberikan kepada orang lain. Misalnya jabatan tertentu atau keikutsertaan dalam majelis pengambilan keputusan. Sebagaimana yang dilakukan oleh Umar ketika menjelang wafatnya dengan menetapkan enam orang sebagai majelis permusyawaratan.
3. Memberikan kebebasan penuh untuk bertindak dan wewenang yang besar untuk melaksanakan tugas, tapi tetap dengan pengarahan, bimbingan, dan pengawasan.
4. Mendelegasikan beberapa tugas dan mempercayakan beberapa rahasia kepada mereka, menjalin hubungan pribadi dengan mereka, memberikan perlakuan khusus, dan menampakkan keistimewaan mereka.
5. Memaafkan kesalahan kecil mereka dan lebih menekankan keistimewaan, prestasi dan dedikasi mereka. Sebagaimana yang dilakukan oleh Umar bin Khattab dalam menyikapi pengaduan seorang penduduk Mesir yang dipukul oleh putra Amr bin Al-Ash. Umar menghukum anak Amr, namun dia tidak melengserkan Amr dari jabatannya.

Berikut adalah sikap-sikap yang dapat membunuh karakter seorang pemimpin:

- a. Menjebaknya dalam rutinitas yang kaku dan iklim kerja yang tegang.
- b. Mengajarnya menggangukkan kepala tanpa berpikir
- c. Mengajarnya melarutkan kepribadiannya pada figur lain

- d. Membuatnya menentukan tujuan yang tidak realistis
- e. Memperlakukannya Laksana mesin
- f. Tidak menghiraukan dan membuatnya tidak mampu memecahkan masalah
- g. Menisbahkan keberhasilan kepada orang lain
- h. Mempertahankan dan membela jabatan secara mati-matian.

3. **Memotivasi Dan Menyemangati**

Memotivasi adalah sebuah usaha untuk membuat orang-orang yang bekerja di dalam satu institusi dengan dorongan internal yang muncul dari sanubari mereka sendiri berada dalam kondisi bersemangat, berhasrat, dan bergembira dalam melakukan pekerjaan.

Usaha memotivasi merupakan satu pilar kepemimpinan yang terpenting. Karena itu, keberhasilan anda meraih penghormatan, kepercayaan, kecintaan, loyalitas, dan produktivitas orang lain akan tergantung kepada kemampuan anda dalam memotivasi mereka.

Teori terbaik dalam memotivasi adalah teori yang menjelaskan bahwa memotivasi mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- 1. Menjelaskan visi jangka panjang dan membuat para pengikut meyakinkannya.
- 2. Menjelaskan tujuan dan membantu para pengikut untuk memahami dan memformulasinya sendiri, serta menjelaskan peran mereka dalam merealisasikannya.
- 3. Menyediakan ruang untuk partisipasi dan dialog dengan para pengikut dalam membuat keputusan yang menyangkut nasib mereka, dan selalu memberitahu mereka perkembangan keadaan.

4. Menghormati dan menghargai para pengikut, serta memperhatikan kebutuhan mereka dan menjaga transparansi dengan mereka.
5. Memberikan wewenang yang luas, dan kepercayaan yang tinggi bagi para pengikut untuk menjalankan tugas mereka sehingga mereka bertanggung jawab atas hasil-hasilnya
6. Pemimpin menjadi teladan bagi para pengikut, jujur, berakhlak baik, adil, dan rendah hati dalam berinteraksi dengan orang-orang sekitarnya.
7. Mengubah titik-titik kelemahan setiap individu menjadi titik-titik kekuatan.

Ada banyak pendekatan dalam memotivasi. Ada orang yang memotivasi dengan gelar-gelar profesional, ada orang dimotivasi dengan penyampaian visi futuristic.

Rasulullah *Shalallahu Alaihi wa Sallam* mencontohkan hal ini dalam mengarahkan setiap sahabat kepada keahlian dan kemampuannya masing-masing. Misalnya, beliau bersabda, *“Ummatku yang paling penyayang terhadap umatku adalah Abu Bakar. Yang paling keras dalam menegakkan perintah Allah adalah Umar. Yang paling pemalu adalah Utsman. Yang paling pandai mengambil keputusan adalah Ali. Yang paling mengerti masalah halal haram adalah Muadz bin Jabal. Yang paling mudah memberikan pinjaman adalah Zaid bin Tsabit. Yang paling baik membaca Al-Quran adalah Ubai bin Kaab. Dan, jika setiap kaum memiliki orang kepercayaan, maka orang kepercayaan umat ini adalah Abu Ubaidah bin Al-Jarrah.”* (HR. Tirmidzi).

Begitulah Rasulullah yang begitu tepat dalam menggunakan kunci yang sesuai dengan masing-masing individu.

D. ¹⁷ Kemampuan Strategis

Kemampuan strategis ini diartikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mengetahui kondisi sosial politik yang melingkupi operasional organisasi yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mengelola kekuatan internal yang dimiliki dengan berbagai hambatan eksternal yang menantang guna mewujudkan tujuan yang diimpikan. Bagaimana seorang pemimpin mampu mengelola sumber daya insani dan sumber daya lainnya dalam rangka meraih tujuan, serta diiringi dengan *Pressure*, tantangan dari masyarakat. Kemampuan strategis juga bisa diartikan sebagai kemampuan untuk membuat perencanaan strategis, serta kebijakan atau program-program yang harus dijalankan untuk mewujudkan tujuan yang telah disepakati bersama.

Kemampuan strategis ini pernah ditunjukkan Rasulullah dalam mengembangkan dakwah diawal kemunculan Islam. Rasulullah mencanangkan beberapa strategi dakwah dan perencanaan strategis untuk mengembangkan Islam. Diantara strategi tersebut adalah Rasulullah berusaha membebaskan kaum Muslimin dari berbagai siksaan yang dilakukan kaum Quraisy. Ketika siksaan itu semakin menjadi, Rasulullah memerintahkan kaum Muslimin untuk keluar dari kota mekkah, dengan tujuan untuk menghindari kerugian yang lebih besar. Setelah berada di kota Madinah, langkah awal yang dilakukan Rasul adalah mempersaudarakan antara sahabat Mujahirin dan Anshar. Selain itu, Rasul juga melakukan kesepakatan damai dengan pihak Non-Muslim dari kaum Yahudi yang tinggal di Madinah.

Bagi kaum muallaf, Rasulullah memiliki strategi yang sangat proporsional. Rasul memberikan harta zakat bagi orang yang baru mengenal dan masuk islam, tujuannya adalah untuk memantapkan niat dan kecintaan mereka terhadap islam. Terdapat 31 orang muallaf yang mendapat santunan dari Rasul. Mereka adalah

tokoh-tokoh Arab yang terdiri dari orang-orang yang memiliki derajat mulia, berpengetahuan luas, ahli pidato, penyair dan lainnya. Sofwan Bin Umayah berkata, “ Pada saat perang Hunain, Rasul memberikan harta kepadaku, padahal beliau adalah orang paling saya benci diantara manusia. Namun, Rasul tetap memberikan santunan kepadaku, sehingga beliau menjadi orang yang paling saya sukai diantara manusia”.

Rasulullah bersabda :” *saya memberikan harta kepada sebuah kaum, dengan harapan bisa condong, mengurangi aib dan kesedihannya. Dan aku memberikan makan sebuah kaum, sampai Allah memberikan kebaikan dan kekayaan dalam hati manusia.*” Begitu juga, Rasul sangat menghormati utusan (kabilah) orang Arab ketika mendekat kepada Islam se usai pembukaan Kota Makkah (*fathu makkah*). Diantara mereka ada yang dilayani layaknya tamu agung selama 10 hari, seperti Abdul Qais, bahkan ada yang dihormati layaknya raja-raja dari Yaman, karena mereka memang memiliki derajat yang setara dengan mereka.

Kemampuan strategis itu juga ditunjukkan Rasulullah se usai melakukan perjanjian Hudaibiyah dengan kaum Quraisy. Rasul dan para sahabatnya berlaku lemah lembut, tanpa sedikitpun kekerasan. Ketika memasuki Kota Makkah selama 3 hari, Rasulullah dan para sahabat mengantungkan perlengkapan perang mereka, tidak ada satu pedangpun yang terhunus dari sarungnya.

Begitu juga dengan sikap Rasul yang mau berdamai dengan Suhail bin Amr (saudara Amir bin Luai). Rasulullah mencari Ali bin Abi Thalib dan bersabda : “ *Tulislah basmalah.*” Tetapi Suhail berkata :”*saya tidak tau apa artinya ini, untuk itu tulislah dengan nama engkau ya Allah.*” Maka Ali R.a menuliskan. Ini merupakan bentuk toleransi yang ditunjukkan Rasul kepada Suhail. Suhail berkata:” *jika aku menyaksikan bahwa engkau adalah utusan Allah, maka aku tidak akan*

membunuhmu, tapi tulislah dengn namamu dan ayahmu.” Rasul berkata pada Ali:” Tulislah hasil kesepakatan antara Muhammad binAbdullah dan Suhail bin Am. Keduanya sepakat untuk melakukan gencatan senjata selama 10 tahun, guna mewujudkan stabilitas keamanan bagi kehidupan masyarakat, masing-masing pihak melakukan perlindungan dan pencegahan.

Jika ada orang Quraisy yang datang kepada Muhammad, tanpa seizing pemimpinnya, maka wajib mengembalikannya kepada mereka. Barang siapa diantara pengikut Muhammad yang datang kepada kau Quraisy, maka tidak akan dikembalikan kepadanya. Diantara kita saling sepakat satu sama lain, tidak ada penghianatan atau penipuan. Barang siapa yang ingin masuk (suka) dalam golongan Muhammad, maka dipersilahkan untuk mengikutinya. Dan sebaliknya, barang siapa ingin masuk dalam golongan dan barisan orang Quraisy, maka diberi kebebasan.”

Sebagai kaum muslimin tidak suka dengan perjanjian ini, namun tidak bagi Rasul, sebab, dengan adanya perjanjian ini, terjadi percampuran antara kaum Muslimin dengan kaum Musyrik datang ke Madinah, dan sebaliknya, sebagian kaum Muslim datang ke mekkah. Mereka saling mendatangi keluarga dan kerabat, dan saling memberi nasihat satu sama lain.

Diantara kaum Musyrik ada yang mengorek keterangan tentang pribadi Nabi dan mukjizat yang diberikan, bahkan mereka ada yang menyaksikan dan membuktikan sendiri. Sehingga, dalam hati mereka terdapat kecondongan untuk beriman dan masuk islam sebelum pembukaan kota Mekkah. Setelah itu, secara berbondong-bondong mereka condong dan masuk islam. Islamnya kaum Quraisy merupakan faktor pemicu bagi masuknya orang-orang Arab kedalam Islam. Ini merupakan hasil dari kemampuan strategis yang ditunjukan Rasul sebagai pemimpin sejatii yang visioner.

Kemampuan strategis ini juga pernah ditunjukkan Khalifah Umar r.a ketika ia menahan diri untuk memberikan informasi kepada kau Qurisy dari kaum muhajirin untuk keluar kota, kecuali ada izin dan batas waktu, hal ini untuk menghindari terjadinya fitnah diantara mereka. Kemudian mereka mengadu kepada Umar r.a dan khalifah berkata, “Ingatlah, jika aku bandingkan umur Islam dengan umur onta, maka ia diawali dengan onta Jadz’a, kemudian berumur 2 tahun, 4 tahun dan 6 tahun, kemudian onta Bazil (mendekati umur 9 tahun). Jika ditggu umur bazil, maka yang ada hanya kekurangan. Ingatlah bahwa sesungguhnya Islam telah tegak berdiri, dan orang-orang Quraisy ingin mengambil harta Allah sebagai penolong dihadapan Hamba-nya. Ingatlah bahwa Ibn Khattab masih hidup, saya akan berdiri dihadapan suku-suku yang merdeka, dan saya kana mengambil penghalang kaum Quraisy untuk terjerumus kedalam Neraka.”

E. ¹⁷ Kemampuan Interpersonal

Diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk membina hubungan baik, berkomunikasi dan berinteraksi dengan para bawahan dan seluruh elemen perusahaan. Kemampuan ini adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan. Sehingga akan terjadi kesatuan pemahaman. Selain itu, dengan kemampuan ini, akan memungkinkan seorang pemimpin untuk memengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggung jawab dengan jujur, amanah, ikhlas dan profesional.

Kemampuan interpersonal seorang pemimpin bisa direfleksikan dalam perilaku dan kepemimpinannya dihadapan para bawahan. Ini antara kewajiban yang harus ditunaikan seorang pemimpin dihadapan bawahan adalah sebagai berikut.

1. Menunjukkan suri teladan yang baik atas semua aktivitas yang dilakukan

2. Memiliki interaksi sosial yang baik dengan bawahan, konsen terhadap persoalan mereka dan berlaku adil.
3. Mengajak bawahan untuk bermusyawarah dan menghormati pendapat mereka.
4. Melatih bawahan untuk menjalankan tugas dengan amanah.
5. Memiliki kepercayaan terhadap kemampuan bawahan, dan mendelegasikan beberapa wewenang.
6. Melakukan inspeksi, pengawasan dan audit terhadap kinerja bawahan secara amanah.

1. Suri Tauladan (Qudwah Hasanah)

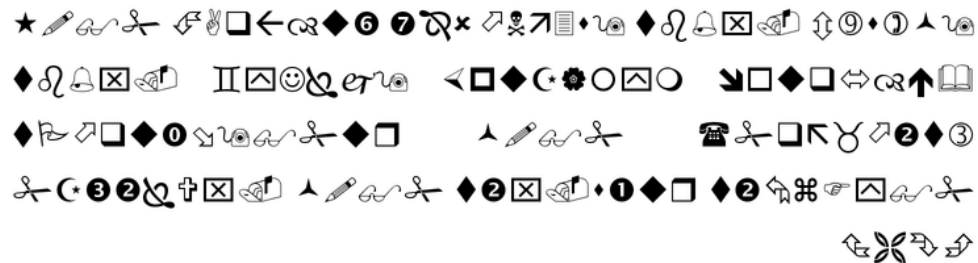
Tugas utama yang harus dijalankan seorang pemimpin adalah memberikan contoh yang suri teladan yang baik untuk para bawahannya dalam menjalankan tugas-tugas perusahaan. Ia mewajibkan dirinya untuk berperilaku lurus dan sesuai dengan prosedur yang ada, serta teguh dalam menjalankan tanggung jawab dengan penuh kesabaran, amanah dan pengorbanan. Semua tindakan yang dilakukan harus sesuai dengan ketentuan yang telah diturunkan Allah. Berpegang teguh terhadap firman Allah:



Artinya :

“ Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan, amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan “ (Ash-Shaff [61]: 2-3).

Dalam ayat lain Allah berfirman :



Artinya :

”Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (Yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah” (Al-Ahzab [33] : 21)

Allah juga berfirman :



Artinya :

” dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung” (Al-Qalam [68]:4).

34

Sumber-sumber ketauladanan ini sejatinya terdapat pada :

1. Eksplorasi al-Qur'an al-Karim pada sejumlah kisah nabi-nabi *'Alaihimus Salam* dan sirah mereka. Dan demikian pula (pada) sirah yang tercinta Muhammad bin Abdullah *Shallallahu 'Alaihi wa Sallam*, dan dari usaha yang dilakukan para ulama dalam menafsirkan ayat-ayat tersebut beserta penjelasannya.
2. Berbagai hadits dan kitab yang bertajuk sirah dan karakter kenabian.
3. Memperhatikan ulasan-ulasan berbagai hadits dan penekanan terhadap aspek rahasia-rahasia ketauladanan yang baik di dalam pesona sirah.
4. Buku-buku sirah dan biografi para tokoh.

Urgensi adanya ketauladanan yang baik ini, bisa dilihat dari hal berikut:

1. Bersamaan munculnya banyak fenomena ketauladanan yang buruk (*al-qudwah al-saiyi'ah*), menjadi keharusan bagi kita untuk serius menghadirkan contoh-contoh ketauladanan yang baik (*al-qudwah al-hasanah*).
2. *Al-qudwah al-hasanah* yang terbingkai oleh sifat-sifat keutamaan yang tinggi ini mampu memberi motivasi pihak lain bahwa untuk mencapai sifat-sifat yang mulia ini merupakan hal yang dimungkinkan (bukan utopia belaka) oleh siapapun, dan bahwa amal (ketauladanan) ini masih dalam kapasitas yang dapat dijangkau manusia umumnya. Dan yang terpenting adalah bukti perilaku jauh lebih menghujam daripada bukti ucapan.
3. Tingkat daya paham manusia dalam mencerna ucapan berbeda-beda, namun semuanya sama dalam aspek penglihatan kasat mata. Sebagai contoh nyata dari Ibnu Umar *Radhiyallahu 'Anhum* bertutur, “Nabi *Shallallahu 'Alaihi wa Sallam* mengambil sebuah cincin dari emas, maka orang-orang mengambil (pula) cincin-cincin dari emas.

Maka Nabi *Shallallahu 'Alaihi wa Sallam* bersabda : 'Sesungguhnya aku telah mengenakan cincin dari emas -maka beliau menanggalkannya dan beliau bersabda- Sesungguhnya aku tidak akan mengenakannya selamanya.' Maka orang-orang (pun turut) menanggalkan cincin-cincin mereka. HR. Bukhari dan Muslim.”

Prinsip-prinsip ketauladanan yang baik (*al-qudwah al-hasanah*) :

1. Keiklashan, yaitu seorang muslim meniatkan seluruh tutur kata dan tindakannya dalam rangka mendekatkan diri kepada Allah Ta'ala dan untuk mengantarkannya kepada surga-Nya. Dan ini merupakan faktor pendorong yang besar dari sekian aspek pendorong lahirnya ketauladanan yang baik. Setidaknya ia merupakan pondasi dan esensi keteladanan. Dengan demikian seluruh faktor pendorong lainnya dibangun di atasnya.
2. Amal shaleh yang selaras dengan prinsip *al-ittiba'*. Dan bukanlah *al-qudwah al-hasanah* namanya bagi orang yang tindakannya menyelisihi Sunnah Nabi *Shallallahu 'Alaihi wa Sallam*, dan bukanlah *al-qudwah al-hasanah* namanya bagi orang yang berbuat *bid'ah* di dalam agama Allah yang sebenarnya bukanlah termasuk yang disyariatkan, dan bukanlah *al-qudwah al-hasanah* namanya bagi orang yang terang-terangan berbuat kemaksiatan dan amalan buruk lainnya.
3. Keselarasan sikap atas ucapan. Bahwa keduanya selalu bergandengan. Dan selama-lamanya bukanlah *al-qudwah al-hasanah* namanya, bagi orang yang sikapnya berlawanan dengan penuturannya, dan tindakannya dengan perkataannya. Allah Ta'ala berfirman yang artinya:



“Hai orang-orang yang beriman, mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu perbuat?” (QS. Ash-Shaff (61) : 2)

4. Tingginya kemauan, maka tingginya kemauan merupakan instrumen pendorong dalam menguatkan ketauladan yang baik, dan *al-qudwah al-hasanah* adalah satu bentuk keistimewaan seseorang. Karenanya bagi sang empunya, hendaknya ia memiliki kemauan yang tinggi dan tekad yang kuat.
5. Menghiasi diri dengan akhlaq-akhlaq terpuji, dan khususnya untuk pokok-pokok akhlaq seperti kesantunan, kesabaran, kejujuran, keberanian, komitmen, kebijaksanaan, keadilan dan lain sebagainya.

17

17

” Dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu, yaitu orang-orang yang beriman ” (Al-Syu’ara [26]:215).

paling celaka diantara manusia adalah orang yang membuat celaka dan sengsara manusia.

Khalifah Ali juga memberikan nasihat kepada Gubernur Mesir, Asytar al-Nukha'I, “ *Berlakulah adil kepada Allah, adil kepada manusia, dari dirimu, keluargamu dan rakyatmu. Jika kamu tidak berlaku adil maka kamu akan bertindak zalim. Barang siapa bertindak zalim kepada Hamba Allah, maka Allah akan menyeteruinya dihadapan hamba-Nya. Barang siapa yang diseterui Allah, maka batallah argumennya (hujjah) dan Allah akan memeranginya hingga ia meninggal atau bertaubat.*

Jadikanlah jalur tengah sebagai persoalan yang engkau sukai dalam menegakkan kebenaran. Disamping itu, engkau juga harus mampu memberikan keadilan dalam setiap persoalan dan sesuai dengan ridha (persetujuan) rakyat. Jika masyarakat benci atas suatu perkara, maka bisa ditutupi dengan kerelaan sebagian, dan jika sebagian benci, maka bisa diampuni dengan kerelaan masyarakat. Jangalah engkau samakan orang yang baik dengan yang jelek dalam posisi sama. Karena, hal itu akan memotivasi orang untuk melakukan, dan sebagian pelajaran bagi orang yang berbuat kejelekan, bebaskanlah pada masing-masing sesuai dengan kemampuan dirinya.”

Diriwayatkan dari Rasulullah, dan bersabda:” *orang yang paling penyanyang diantara umatku kepada umatku adalah Abu Bakar, orang yang paling keras dan teguh pada agama adalah Umar r.a, sesungguhnya Allah menjadikan kebenaran dari hati dan lisan Umar.r.a., orang yang paling jujur dan pemalu adalah Utsman, dan orang yang paling adil dalam membuat keputusan adalah Ali r.a.*”

Khalifah Umar r.a. dikenal dengan kekerasan dan ketangguhannya dalam menjalankan agama, namun beliau berusaha untuk khusyu' kepada Allah dan berkata:” *Ya Allah, sesungguhnya aku adalah orang yang keras, maka lemah lembutkanlah aku,* “ pada usia menjelang kewafatannya, beliau berkata: “*Ya Allah engkau sebarkan rakyatku, wafatkanlah aku dengan tanpa te sia-siakan dan durhaka, ya Allah, berikanlah syahadah (mati syahid) di atas jalan-mu, dan jadikanlah kemaitianku dinegeri Rasul-mu.*”

3. Musyawarah dan partnership

¹⁷ Seorang pemimpin diwajibkan untuk bermusyawarah dengan para bawahannya, karena akal pikiran dan intelektual manusia tidak mungkin menguasai semua persoalan, dan pendapat orang banyak lebih bisa dipertanggungjawabkan daripada pendapat pribadi.

¹⁸

Dalam Islam etika musyawarah ada beberapa faktor seperti :

1. Sikap lemah lembut, Seorang yang melakukan musyawarah, apalagi sebagai pemimpin, harus menghindari tutur kata yang kasar serta sikap keras kepala, karena jika tidak, mitra musywarah akan bertebaran pergi. Seandainya engkau bersikap kasar dan berhati keras, niscaya mereka akan menjauhkan diri dari sekelilingmu.
2. Musyawarah di pimpin oleh seorang yang tidak memihak kepada siapaun
3. Musyawarah diawali dengan Basmalah, Hendaknya masing – masing berdoa “allahumma alhimna mara sida umurina wa adidna min syururi anfusina wa min syayiati a maalina”. Artinya : “ Ya Allah berilah kami petunjuk (ilham) apa yang menjadi urusan kami dan kami berlindung dari kejahatan diri kami dan keburukan perbuatan orang lain”.

4. Pimpinan musyawarah meminta usul – usul mulai dari sebelah kanan ke sebelah kiri .Mengajukan usul usul yang terbaik dan setelah usul disampaikan , anggaplah usul orang lain yang terbaik.
5. Apabila usul kita di terima segera ber istigfar , sebab mungkin saja usul itu mendatangkan mudharat bagi orang lain ,sebaliknya jika usulan kita di tolak maka ucapkan Alhamdulillah.
6. Tidak memotong pembicaraan (interupsi),tunggulah orang lain selesai bicara dan tidak boleh menguatkan pendapat orang lain.
7. Keputusan bukanlah pada suara yang terbanyak. Kebenaran hanya pada Allah dan Rasul-Nya.hendaknya keputusan sesuai dengan laporan (kargozari) atau data yang ada.
8. Apabila keputusan telah di tetapkan, maka ini adalah suatu amanah dari Allah SWT dan siap melaksanakannya (sami`na wa athana). Menerima keputusan musyawarah sebagai hadiah bukan sebagai beban.
9. Apabila dari hasil musyawarah terjadi hal yang tidak diinginkan maka janganlah berandai – andai.hal ini akan menimbulkan peluang syetan untuk memecah hati kita.
10. Perbedaan pendapat dalam musyawarah adalah rahmat tetapi beda pendapat di luar musyawarah adalah Laknat.

Itulah adab-adab atau etika dalam bermusyawarah agar musyawarah berjalan dengan lancar dan aman sehingga tidak ada lagi kejadian-kejadian anarkis dalam musyawarah.

Contoh Musyawarah pada zaman Nabi Muhammad SAW :

Pada waktu kaum muslimin mendapatkan kemenangan dalam perang Badar, banyak orang-orang musyrikin yang menjadi tawanan perang. Untuk menyelesaikan

masalah itu Rasulullah SAW mengadakan musyawarah dengan Abu Bakar Shiddik dan Umar Bin Khattab.

Rasulullah meminta pendapat Abu Bakar tentang tawanan perang tersebut. Abu Bakar memberikan pendapatnya, bahwa tawanan perang itu sebaiknya dikembalikan keluarganya dengan membayar tebusan. Hal mana sebagai bukti bahwa Islam itu lunak, apalagi kehadirannya baru saja. Kepada Umar Bin Khattab juga dimintai pendapatnya. Dia mengemukakan, bahwa tawanan perang itu dibunuh saja. Yang diperintahkan membunuh adalah keluarganya. Hal ini dimaksudkan agar dibelakang hari mereka tidak berani lagi menghina dan mencaci Islam.

Sebab bagaimanapun Islam perlu memperlihatkan kekuatannya di mata mereka. Dari dua pendapat yang bertolak belakang ini Rasulullah SAW sangat kesulitan untuk mengambil kesimpulan. Akhirnya Allah SWT menurunkan ayat al-qur'an (Surat Ali 'Imran ayat 159) yang menegaskan agar Rasulullah SAW berbuat lemah lembut. Kalau berkeras hati mereka tidak akan menarik simpati sehingga mereka akan lari dari ajaran Islam.

Alhasil ayat ini diturunkan sebagai dukungan atas pendapat Abu Bakar Shiddik. Di sisi lain memberi peringatan kepada Umar Bin Khattab. Apabila dalam permusyawahan pendapatnya tidak diterima hendaklah bertawakkallah kepada Allah SWT. Sebab Allah sangat mencintai orang-orang yang bertawakkal. Dengan turunnya ayat ini maka tawanan perang itupun dilepaskan sebagaimana saran Abu Bakar.

Rasulullah juga bermusyawarah dengan para sahabatnya pada waktu menghadapi perang Badar dengan menawarkan idenya untuk menghadang kafilah Musyrikin Quraisy yang kembali dari Syam ide tersebut dan disepakati oleh para sahabat dengan kata-kata yang meyakinkan. Mereka berkata "Ya. Rasulullah,

sekiranya engkau mengajak kami berjalan menyebrangi lautan ini, tentu kami akan kami lakukan dan sekali-kali tidaklah kami akan bersikap seperti Kaum Musa yang berkata kepada Nabinya, pergilah engkau bersama Tuhanmu berperang, sedang kami akan tetap tinggal disini.

Dalam masalah peperangan dan sebagainya yang tidak ada diturunkan nash tentang hal itu untuk mengeluarkan pendapat, memperbaiki diri dan mengangkat kekuasaan mereka. Hadis yang diriwayatkan dari hasan semoga redha Allah darinya: Allah sungguh mengetahui apa yang mereka butuhkan dan tetapi yang ia inginkan enam puluh orang. Dan dari Nabi saw: (suatu kaum memadai dalam bermusyawarah tetang sesuatu kecuali mereka ditunjuki jalan yang lurus untuk urusan mereka). Kami akan berkata Ya Rasulullah, “Pergilah dan kami akan menyertaimu, berada didepanmu, disisi kanan kirimu berjuang dan bertempur bersamamu.”

Hal itu mengingat, bahwa didalam musyawarah, silang pendapat selalu terbuka, apalagi jika orang-orang yang terlibat terdiri dari banyak orang. Oleh sebab itulah, Allah memerintah Nabi agar menetapkan peraturan itu, dan mempraktekkannya dengan cara yang baik. Nabi saw. manakala bermusyawarah dengan para sahabatnya senantiasa bersikap tenang dan hati-hati. Beliau memperhatikan setiap pendapat, kemudian mentarjihkan suatu pendapat dengan pendapat lain yang lebih banyak maslahatnya dan faedahnya bagi kepentingan kamu Muslimin, dengan segala kemampuan yang ada. Sebab, jamaah itu jauh kemungkinan dari kesalahan dibandingkan pendapat perseorangan dalam berbagai banyak kondisi.

Bahaya yang timbul sebagai akibat dari penyerahan masalah umat terhadap pendapat perorangan, bagaimanapun kebenaran pendapat itu, akibatnya akan lebih berbahaya dibandingkan menyerahkan urusan mereka kepada pendapat umum.

Memang Nabi saw. selalu berpegang pada musyawarah selama hidupnya dalam menghadapi semua persoalan.

Beliau selalu bermusyawarah dengan mayoritas kaum Muslimin, yang dalam hal ini beliau khususkan dengan kalangan ahlu 'r-ru'yi dan kedudukan dalam menghadapi perkara-perkara yang apabila tersiar akan membahayakan umatnya. Beliau juga melakukan musyawarah pada waktu pecah perang Badar, setelah diketahui bahwa orang-orang Quraisy telah keluar dari Mekkah untuk berperang. Nabi, pada waktu itu tidak menetapkan suatu keputusan sebelum kaum Muhajirin dan Anshar menjelaskan isi persetujuan mereka. Juga musyawarah yang pernah beliau lakukan sewaktu menghadapi perang Uhud. Demikianlah, Nabi saw. selalu bermusyawarah dengan para sahabatnya dalam menghadapi masalah-masalah penting.

4. **Pelatihan (*training*)**

Pelatihan yaitu sebuah proses untuk mengembangkan dan menyediakan tenaga-tenaga handal yang mampu menunaikan tanggung jawab mereka sebaik mungkin. Pelatihan merupakan elemen penting untuk meningkatkan kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan sebuah organisasi. Sebuah proses untuk mengembangkan dan menyediakan tenaga-tenaga handal yang mampu menunaikan tanggung jawab mereka dengan sebaik mungkin. Pada tahap awal pengembangan Islam, Rasulullah konsen untuk mencetak pribadi-pribadi unggul yang akan menempati posisi strategis bagi masa depan islam. Rasulullah mengawali dengan memberikan pelatihan kepada ahli Fiqh, selanjutnya mereka diutus ke kota-kota guna mengajarkan agama kepada masyarakat luas.

Dalam rangka memperluas wilayah kekuasaan Islam, Rasulullah menaklukan beberapa Negara di Jazirah Arab, sebelumnya, Rasulullah telah melakukan persiapan dengan mengutus beberapa sahabat untuk belajar membuat

peralatan perang. Beliau mengutus dua orang sahabat pergi ke Yaman untuk belajar membuat peralatan perang. Penduduk kota Thaif merupakan pioneer dalam menggunakan alat pelempar batu. Ketika Rasulullah berhasil menaklukkan kota kaum musyrikin, beliau membiarkan kaum intelektual untuk tetap hidup, mungkin disisi hidupnya bisa dimanfaatkan untuk kemajuajn Islam.

Rasulullah juga memperkenalkan kaum wanita untuk berpartisipasi dalam setiap peperangan, tentunya setelah mendapat arahan dan pelatihan dari Rasul. Kaum wanita ini membantu korban-korban perang yang terluka, menyediakan segala kebutuhan logistik, seperti makan dan minum. Saad bin Muadz mendirikan tenda khusus untuk Rafidah guna memberikan pertolongan para korban perang yang terluka begitu juga dengan saudara perempuan Rafidah yang bernama Ka'bah binti Said al-Abisi, dan juga Ummu Salith yang bertugas menjahit sarung pedang. Pada masa Rasulullah, kaum wanita memiliki peran penting, seperti sebagai da'I pengajar, perawat, pemberi minuman, penjahit dan lain-lain.

Para khalifah juga konsen untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan para pegawainya yang tersebar dibeberapa wilayah. Pada pengetahuan para pegawainya yang tersebar dibeberapa wilayah. Pada masa Khalifah Umar r.a. Kota Madinah dijadikan sebagai pusat pembelajaran (*learning center*) yang telah banyak melahirkan hakim, pejabat, panglima perang atau para pemimpin. Sebelum mereka diutus menjalankan tugas diberbagai daerah, mereka diuji terlebih dahulu.

Suatu ketika Khalifah Umar r.a sedang duduk bersama ka'ab bin Siwar, tiba-tiba datang seorang wanita mengadukan persoalan suaminya. Kemudian Khalifah Umar r.a. memerintahkan ka'ab untuk memberikan putusan diantara keduanya. Ketika telah usai memberikan keputusan, khalifah Umar r.a merasa takjub dan belum pernah terpikir dalam hatinya, dan berkata kepada Ka'ab:" Pergilah ke Bashrah untuk menjadi hakim disana.

Pada masa kekhalifahan Umar r.a musim haji dijadikan sebagai ajang pertemuan tahunan para pejabat dan pemimpin pemerintahan yang tersebar diberbagai wilayah. Mereka saling bertukar pendapat, pemikiran dan pengalaman terkait dengan persoalan manajemen yang mereka hadapi, dan bersama-sama membahas persoalan yang ada, begitu juga dengan surat-surat panjang yang dikirimkan Khalifah Abu Bakar,Umar, Utsman dan Ali kepada para gubernur diberbagai daerah yang berisi perinsip-prinsip manajemen, petunjuk dan naseh dalam persoalan keadilan, putusan dan perlakuan yang sama bagi rakyat. Petunjuk untuk berlaku adil dan bersikap baik dalam melayani persoalan umat, mengajak para pejabat untuk zuhud, moderat dan menolak pemberian hadiah, mencukupi segala kebutuhan rakyat, serta mengunjungi mkereka jika jatuh sakit.

5. Pendelegasian

¹⁷ Mengingat bahwa pemimpin adalah manusia biasa yang sarat keterbatasan dan tidak mampu menjalankan semua tugas dan tanggung jawab, maka butuh ¹⁷ pendelegasian sebagian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk menjalankan tugas-tugasnya.

¹⁷ Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab merupakan persoalan penting bagi kemaslahatan seorang pemimpin. Hal ini mengigat bahwa pemimpin adalah manusia biasa yang syarat keterbatasan dan tidak mampu menjalankan semua tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, ia harus mendelegasikan sebgaiian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk menjalankan tugas-tugasnya. Dengan adanya pendelegasian ini, akan berpengaruh terhadap psikologi terhadap bawahan. Ia akan merasa bahwa ia mendapat kepercayaan dari seorang pemimpin untuk mengemban sebuah tanggung jawab, dan hal ini akan memicu motivasi bawahan untuk menjalankan tugas secara amanah, bertanggung jawab dan profesional.

Dalam berbagai kesempatan, Rasulullah mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggung jawab kepada para sahabat, diantaranya Rasul mengutus beberapa sahabat untuk mengajarkan agama kepada masyarakat Arab, dan menarik harta zakat sebagaimana dilakukan Muadz bin Jabal di Yaman. Ketika seorang utusan datang kepada pemimpin kabilah, senantiasa disertai kewajiban untuk menarik harta fai' memerintahkan kepada mereka untuk memberikan kabar kebaikan kepada masyarakat, mengajarkan Al-Quran dan ilmu-ilmu agama. Berwasiat kepadanya untuk berlaku lemah lembut kepada manusia dalam kebenaran,¹ mencegah mereka untuk berbuat kezaliman, mencegah tindak kemusyrikan dalam berdoa, dan doa hanya untuk Allah, tiada sekutu bagi-Nya, dan selalu mengingatkan kau Muslimin untuk membayar zakat.

Khulafaur Rasydin juga menjalankan proses pendelegasian wewenang dan tanggung jawab sebagaimana Rasulullah. Dr. Kard Ali menyatakan: “ Manajemen pemerintahan yang dijalankan Umar r.a sebagaimana manajemen Abu Bakar sebelumnya, yakni memberikan kebebasan kepada para sahabat untuk mengurus persoalan yang bersifat local, namun tetap memberikan batasanj-batasan yang bersifat global, serta melakukan pengawasan dalam setiap kondisi.”

6. **Pengawasan dan auditing**

¹⁷ Keduanya merupakan persoalan penting bagi kemampuan interpersonal seorang pemimpin. ¹⁷ Pengawasan dan kontrol harus tetap dijalankan agar para bawahan menjalankan tugas-tugas sesuai prosedur dan tetap konsisten teradap tujuan yang ingin dicapai. ¹⁷ Seorang pemimpin yang sukses, tidak akan memberikan kebebasan mutlak bagi bawahannya tanpa adanya intervensi dan pengawasan. Pengawasan dan kontrol harus tetap dijalankan agar para bawahan menjalankan tugas-tugasnya sesuai prosedur dan tetap konsisten terhadap tujuan yang ingin dicapai. Sehingga mereka bertanggung jawab terhadap kewajibanya.

Khalifah Umar r.a. berkata kepada sahabatnya:” Apakah engkau tidak melihat mereka, jika aku angkat pegawai dari orang yang paling pandai (mengerti) diantara kalian, kemudian aku perintahkan untuk berbuat adil, apakah hal itu telah membebaskan tanggunganku?” kemudian para sahabat menjawab,” Benar, “ Umar berkata.” Tidak, hingga aku melihat kinerjanya, apakah ia menjalankan perintahku atau tidak?” Barang siapa diantara pegawainya melakukan suatu kezaliman kepada seseorang dan kezalimannya telah sampai kepadaku, tapi aku tidak mengubahnya maka aku telah berbuat zalim kepadanya.

7. Kemampuan teknis

Bisa diartikan sebagai pengetahuan dan kemampuan khusus yang dimiliki seorang pemimpin untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik mungkin, atau kemampuan untuk menggunakan peralatan tertentu guna memerlancarkan pekerjaan. Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan teknis akan menjadi panutan bagi bawahannya, ia akan dijadikan sebagai rujukan dan referensi para bawahan tentang sesuatu yang tidak mereka ketahui, sehingga mereka akan sangat hormat kepadanya.

Akan tetapi, hal ini tidak mengharuskan seorang pemimpin untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang bersifat detail, karena waktunya telah terkuras untuk mengatur manajemen organisasi, setidaknya, kemampuan ini bisa membantunya untuk membuat perencanaan, penentuan aktivitas pekerjaan dan mendelegasikannya kepada bawahan. Kemudian dilakukan pengawasan dan kontrol terhadap kinerja bawahan, agar mereka konsisten menjalankan perencanaan.

¹⁷ Rasulullah merupakan contoh ideal bagi para sahabatnya dalam menyelesaikan suatu persoalan, Rasulullah menggunakan kedua tangannya untuk membangun Masjid Madinah bersama para sahabat, berada dibarisan terdepan pasukan perang, sehingga darah menetes dari lukannya, beliau adat kebiasaan kaum

Arab dan karakter mereka, dan mampu berdiskusi dengan mereka secara lemah lembut, Ali berkata kepada Rasul:” *Ya Rasulullah, kita adalah anak keturunan dengan bapak yang sama, dan aku melihat engkau berbicara dengan beberapa golongan Arab yang tidak dapat kami pahami, “ Tuhanku telah mendidiku, maka sempurnalah pendidikanku, saya tumbuh dan dipelihara di Bani Saad.”*

Khalifah Umar r.a. juga memiliki kemampuan teknis yang memadai, khususnya terkait dengan sistem peradilan, beliau memahami seluk beluk sistem peradilan dan perilaku seorang hakim. Untuk itu, Khalifah menuliskan surat kepada gubernur Abu Musa al-Asy’ari yang berisi tentang tuntunan menjalankan sistem peradilan. Begitu juga dengan Khalifah Ali yang memiliki kelebihan dalam bidang fiqh dan peradilan, serta memiliki ilmu waris secara sempurna.

Diriwayatkan, seorang wanita datang kepada Khalifah Ali r.a. dan berkata.” Wahai Amirul Mukminin, apakah engkau rela jika saudara laki-laki meninggal, ahli warisnya tidak memberiku harta warisan kecuali satu dirham? Mereka jumlahnya sangat banyak, dan saudara laki-laki itu meninggalkan 600 dirham kepada mereka.” Sahabat Ali menjawab: “ Mungkin saudara laki-laki engkau telah meninggal, dan ia meninggalkan dua anak perempuan dan seorang istri, apakah engkau memiliki 12 saudara laki-laki?” Wanita itu berkata:” Benar.” Kemudian Ali berkata:” ia telah membagikan harta warisan kepada ahlinya secara sempurna, jika para jamaah menghitung semua bagian ahli waris, maka bagian untuk saudara perempuan hanyalah satu dirham.”

8. Keyakinan terhadap tujuan dan menjelaskan kepada jamaah

Keyakinan terhadap tujuan dan bersungguh-sungguh untuk merealisasikannya, merupakan pilar bagi keberhasilan seorang pemimpin. Para pemimpin muslim harus memberikan contoh ideal tentang kekuatan keyakinan mereka terhadap tujuan. Konsisten untuk berusaha mewujudkan impian tersebut

dengan segenap pengorbanan harta dan jiwa. Kisah Rasulullah bersama pamanny, Abu Thalib, mencerminkan kuatnya keyakinan Nabi SAW. Terhadap tujuan yang diimpikan, dan memiliki tekad yang kuat untuk mewujudkan.

Ketika kaum Quraisy mengancam akan memberikan siksaan kepada Nabi, Abu Thalib berkata.” Pergilah engkau, dan janganlah engkau bebaskan suatu yang tidak kuasa aku menanggungnya.” Rasulullah menjawab. “ *Demi Allah, jika mereka meletakkan rembulan ditangan kiri saya, dan memintaku untuk meninggalkan persoalan ini (dakwah), maka tidak akan aku lakukan, sehingga Allah memperlihatkankannya atau menghancurkannya.*”

Rayuan dan ancaman senantiasa datang kepada Rasulullah, suatu ketika Urbah bin Rabi'ah al-Abisi dari Bani Abd Syams bin Abd Manaf, datang kepada Nabi, dan berkata:”jika engkau menginginkan harta dengan persoalan yang engkau bawa, maka akan kami kumpulkan harta-harta kami, sehingga engkau engkau adalah orang yang paling kaya diantara kami. Jika engkau menginginkan kekuasaan, maka engkau akan kami angkat sebagai raja, dan jika engkau menginginkan pangkat jabatan (kemuliaan), maka akan kami angkat engkau sebagai tuan kami, sehingga kami tidak akan memutuskan perkara kecuali dengan engkau. Jika memang yang engkau bawa ini mimpi dari Jin yang tidak mampu engkau kembalikan dari dirimu, maka akan kami cari dokter dan kami sumbangkan harta kami untuk menyembuhkan engkau, :” Rasulullah kemudian bersabda:” *Apakah engkau sudah selesai wahai Abu al-Walid?*” Abu al-Walid menjawab: ” ya.” Rasulullah bersabda:” Dengarkanlah aku, kemudian Rasulullah membacakan awal surat Fussilat dengan ayat,”



Artinya :

“Jika mereka berpaling maka katakanlah:” Aku telah memperingatkan kamu dengan petir, seperti petir yang menimpa kaum ‘Aad dan Tsamud, ketika para sahabat Rasul datang kepada mereka dari depan dan belakang mereka (dengan menyerukan): “ Janganlah kamu menyembah selain Allah.” Mereka menjawab:” kalau tuhan kami menghendaki tentu Dia akan menurunkan malaikat-malaikat-Nya maka sesungguhnya kami kafir kepada wahyu yang kami diutus membawanya”(Fussilat [41]: 13-14).

Ketika mendengar ayat ini, Utbah merasakan sesuatu dan tidak bisa menolaknya, ayat ini telah memengaruhi hatinya.; setelah ia datang kepad kaumnya, dan menceritakan apa yang telah ia dengar, kaumnya berkata:” Sesungguhnya Muhammad telah menyihir engkau.”

Kekuatan keimanan yang dimiliki Rasul untuk teguh terhadap kebenaran menyebabkan kuatnya keyakinan kaum Muslimin terhadap dakwah dan perintah

Rasul. Diantara kuatnya contoh kuatnya keimanan ini adalah perkataan miqdad ketika Rasulullah menawarkan berperang: “Ya Rasulullah, lakukanlah sebagaimana yang diperintahkan oleh Allah, dan kami tidak akan mengucapkan sesuatu seperti apa yang diucapkan kaum Yahudi terhadap Musa a.s.: Mereka berkata:

Artinya :

”Hai Musa kami sekali-sekali tidak akan memasukinya selama-lamanya, selagi mereka ada didalamnya, karena itu pergilah kamu bersama tuhanmu, dan berperanglah kamu berdua. Sesungguhnya kami hanya duduk menanti disini saja” (Al Maidah [5]:24),

Tapi kami akan berkata: “ jika engkau menyuruh kami untuk menyelami lautan bersama engkau, maka kami akan meyelaminya.”

Hal senada juga pernah dilakukan Khalifah Abu Bakar untuk meredam fitnah kemurtadan, setelah wafatnya Rasulullah, Abu Bakar mendapatkan pertentangan dri Umar r.a dan sebagian sahabat, kemudian beliau berkata kepada sahabatnya:”Demi Allah, jika rombongan onta ini mencegahku sebagaimana mereka lakukan terhadap Rasulullah, maka akan aku bunuh mereka atas persoalan ini.” Umar r.a. berkata:”saya melihat bahwa Allah telah melapangkan hati Abu Bakar untuk berperang, maka aku mengetahui bahwa itu adalah kebenaran.”

Keyakinan terhadap tujuan tidak akan sempurna kecuali dijelaskan dan transfer kepada seluruh lapisan masyarakat, agar mereka dapat memahami dan menjadikan pemimpin sebagai teladan untuk mereka lisasikannya. Sahabat Khulafaur Rasydin menjelaskan dan menyampaikan tujuan yang ingin dicapai melalui pembicaraan langsung, atau menuliskan surat kepada para pemimpin diberbagai daerah. Langkah ini pernah ditempuh Khalifah Umar r.a. ketika dilantik menjadi Khalifah. Beliau menyampaikan khutbah yang sangat panjang dan menjelaskan tujuan, mekanisme kerja dan tanggung jawabnya dihadapan masyarakat muslim, dan harapan beliau kepada masyarakat untuk memberikan nasihat dan bermusyawarah kepadanya, serta mencegah tindak kezalimandan yang sesuatu yang dilarang Allah.

9. Mampu melakukan perencanaan dan pengorganisasian

Kemampuan ini bisa diartikan dengan kemampuan untuk menjelaskan perencanaan, menentukan program dan kebijakan serta mendelegasikan kepada orang yang berkompeten dengan sumber daya yang dimiliki.

Fakta membuktikan bahwa banyak perusahaan atau organisasi gagal mencapai tujuannya karena tidak adanya perencanaan dan pengorganisasian yang matang, walaupun sumber daya yang tersedia cukup melimpah karena perencanaan dan pengorganisasian ini akan megarahkan aktivitas sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

10. Bertanggung jawab

Seorang pemimpin akan menanggung segala sesuatu yang merupakan konsekuensi dari pekerjaan dengan melakukan beberapa persiapan guna menangani beberapa persoalan terkait dengan pekerjaan, serta memiliki keberanian untuk mengambil keputusan dengan segala konsekuensinya.

Seorang pemimpin yang cerdas dan bertanggung jawab mutlak diperlakukan, terlebih dalam kondisi krisis atau terdapat lingkungan yang tidak kondusif, seorang pemimpin yang sadar, ia akan mampu menjalankan beban dan tugas dengan sebaik mungkin, walaupun dalam kondisi yang sangat buruk. Dalam kondisi ini, peran para bawahan diperlakukan untuk menyumbangkan pemikiran dan bersama-sama dengan pemimpin untuk menetapkan keputusan, dengan tingkat kerugian dan pengorbanan seminimal mungkin.

11. Mengembangkan organisasi

Seorang pemimpin memiliki tugas utama untuk mengembangkan dan memajukan kinerja perusahaan. Seorang pemimpin seharusnya tidak cepat merasa puas dengan apa yang telah diraihinya, tapi ia tetap harus visioner dan menatap ke depan. Sikap ini telah ditunjukkan khalifah Umar yang memiliki pandangan cermat, dan selalu konsen terhadap kehidupan para pegawai, pejabat, dan rakyatnya dengan sebaik mungkin dan sesuai dengan tujuan Islam.

Manajemen pemerintahan yang dijalankan Rasulullah dan khulafaur Rasydin menunjukan kepemimpinan yang aktif untuk melayani masyarakat disiang hari, aktif mengawasi dan memerhatikan kehidupan rakyat dimalam hari.

Pengembangan perusahaan dan memajukan feforma perusahaan menuntut seorang pemimpin untuk bersikap visioner dan selalu menatap kedepan. Ia harus senantiasa berdiskusi dengan para ahli dan pakar yang memiliki segudang pengalaman guna menunjukan perusahaan.

Sikap ini telah ditunjukan Khalifah Umar r.a. yang memiliki pandangan cermat, dan selalu konsen terhadap kehidupan para pegawai, pejabat dan rakyatnya dengan sebaik mungkin dan sesuai dengan tujuan Islam. Memerhatikan perilaku dan kinerja mereka agar tidak menyia-nyiakan kehidupan rakyat. Hal ini dilakukan

Khalifah dengan berkelana dan berkeliling dikampung-kampung untuk meneliti kehidupan rakyatnya. Beliau selalu berpikir bagaimana caranya untuk mengembangkan kehidupan rakyatnya.

Beliau pernah memberikan isyarat kepada Gubernur Mesir, Amr bin Ash, untuk membangun kanal (Terusan Sues) sebagai media transportasi ekspor-impor barang dari Mesir ke tanah Hijaz, sebagian media transportasi untuk mengatasi paceklik dan busung lapar yang dialami rakyat, sehingga kehidupan mereka tetap baik. Khalifah juga memiliki pemikiran untuk membagikan tanah pertanian hasil tekalukan kepada pasukan perang, membiarkan untuk dikelola pemiliknya dan ditarik pajaknya, sehingga bisa menjadi sumber pendapatan tetap Baitul Mal. Beliau juga mendirikan beberapa diwan diawal sejarah Islam, diantaranya diwan *al-Kharraj*, *al-Rasail* dan *al-jund*.

Kepemimpinan bukan berarti membawa perusahaan beroperasi sebagaimana layaknya berjalan sehari-hari. Tapi bagaimana seorang pemimpin mampu membuat terobosan dan program-program untuk mengembangkan dan memajukan perusahaan. Ia adalah seorang yang visioner, dan selalu menatap kedepan dan melakukan pembaruan bagi kemajuan perusahaan. Melakukan perubahan dan pembaruan bukanlah persoalan gampang, pemimpin dituntut untuk berpikir keras dan memahami kondisi bawahannya, membuat perencanaan dengan segala sumber daya yang dimiliki, melakukan pengawasan dan control kinerja para pegawai, serta menunaikan hak-hak yang harus diterima oleh pegawai. Dan yang terpenting, bagaimana seorang pemimpin mampu memotivasi bawahannya untuk memaksimalkan sumber daya yang dimiliki guna merealisasikan tujuan.

F. Latihan Soal

1. Uraikan definisi kepemimpinan secara umum dan kepemimpinan dalam perspektif islam

2. Jelaskan kriteria seorang pemimpin dalam Islam dan sebutkan landasan Al-Quran tentang kepemimpinan Islam.
3. Uraikan definisi gaya kepemimpinan secara umum dan menurut para ahli.
4. Uraikan tujuan penelitian yang dilakukan oleh Ronald Lipitt dan R White dan apa hasil dari penelitian tersebut.
5. Coba saudara jelaskan pemikiran khalifah Umar r.a. tentang kepemimpinan.
6. Uraikan tiga pilar kepemimpinan dan bagaimana hubungan pilar kepemimpinan dengan keteladanan Nabi Muhammad dalam memimpin.
7. Uraikan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pengikut bagi seorang pemimpin.
8. Uraikan sikap istimewa seorang pemimpin.
9. Jelaskan sikap-sikap yang dapat membunuh karakter seseorang.
10. Uraikan tentang kemampuan strategi yang pernah diterapkan Rasulullah dalam mengembangkan dakwah.
11. Uraikan tentang kepemimpinan interpersonal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang pernah diterapkan oleh Nabi Muhammad SAW.
12. Uraikan sumber-sumber keteladanan sejati, dan apa yang dimaksud dengan urgensi keteladanan.

Bab – 14

PUBLIC RELATION DALAM ISLAM

**SETELAH MEMPELAJARI BAB INI
ANDA DIHARAPKAN MAMPU UNTUK :**

1. Menguraikan tentang karakteristik dan keistimewaan public relation.
2. Mekanisme public relation dalam islam.
3. Menjelaskan tentang informasi akurat, stabilitas sosial politik kontribusi.
4. Menguraikan tentang responsif terhadap aspirasi rakyat.
5. Menjelaskan mekanisme public relation dalam islam.
6. Menguraikan tentang komunikasi langsung.

BAB XIV

PUBLIC RELATION DALAM ISLAM

Public relation (hubungan pabrik) tidak mungkin dapat dikembangkan kecuali dalam masyarakat yang memiliki kebudayaan dan peradaban. Sebuah masyarakat yang mengakui nilai-nilai dan kemuliaan manusia, mereka saling memiliki hak dan kewajiban antara satu dan lainnya. Nilai-nilai ini telah sempurna dalam masyarakat Islam *pertama*, yang dibawa oleh Alquran dengan Rasulullah sahabat Khulafaur Rasyidin sebagai pemimpin masyarakat. Allah berfirman:



Artinya :

“Dan sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkut mereka di daratan dan di lautan (maksudnya: Allah memudahkan bagi anak Adam pengangkutan-pengangkutan di daratan dan di lautan untuk memperoleh penghidupan), Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan” (Al-Isra’[17]: 70).

Alquran juga memberikan tuntunan tentang bagaimana membangun hubungan yang baik dengan sesama kaum Muslimin, memberikan sebuah sistem

[illegible]

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah sekumpulan orang laki-laki merendahkan kumpulan yang lain, boleh jadi yang ditertawakan itu lebih baik dari mereka. Dan jangan pula sekumpulan perempuan merendahkan kumpulan lainnya, boleh jadi yang direndahkan itu lebih baik. Dan janganlah mencela dirimu sendiri (jangan mencela dirimu sendiri maksudnya ialah mencela antara sesama Mukmin karena orang-orang Muslim seperti satu tubuh) dan jangan memanggil dengan gelaran yang mengandung ejekan. Seburuk-buruk panggilan adalah (panggilan) yang buruk sesudah iman (Panggilan yang buruk ialah gelar yang tidak disukai oleh orang yang digelari, seperti panggilan kepada orang yang sudah beriman, dengan panggilan seperti hai fasik, hai kafir dan sebagainya) dan barang siapa

yang tidak bertobat , maka mereka itulah orang-orang yang zalim”(Al-Hujarat [49]: 11).

Dalam sebuah hadis diriwayatkan: *“Sesama Muslim adalah saudara saling mencintai, membantu satu sama lain, dan tidak ada keutamaan (perbedaan) diantara mereka, kecuali rasa takwa. Rasulullah bersabda: “Wahai manusia, sesungguhnya Tuhan kalian adalah satu, dan sesungguhnya bapak kalian adalah satu, kalian semua adalah anak Adam, dan Adam dari tanah. Sesungguhnya, orang yang paling mulia diantara kalian di hadapan Allah adalah orang yang paling takwa, tidak ada keutamaan orang Arab atas orang Ájam, dan tidak orang A’jam atas orang Arab, tidak ada keutamaan orang berkulit merah atas orang berkulit putih, kecuali takwa.”*

Public relation bertujuan untuk menyeragamkan pemahaman antara Negara dan penduduknya, baik yang ada di dalam negeri atau luar negeri. Hal ini akan terwujud jika terdapat informasi yang akurat, stabilitas sosio-politik dan kontribusi masyarakat.

1. Informasi Akurat (Sosialisasi)

Tujuan dasar Negara Islam adalah menyebarkan (dakwah) agama Islam kepada seluruh lapisan masyarakat. Tujuan ¹⁷ ini telah melekat dalam diri Rasulullah dan sahabat Khulafaur Rasyidin yang konsen untuk menyampaikan bahwa Muhammad Saw. Adalah Rasul yang diutus Allah untuk seluruh ummat. Dakwah ini disampaikan kepada masyarakat, dan diawali dengan orang-orang yang terdekat dengan mereka.

Langkah awal, mereka berdakwah kepada keluarga dan sanak kerabat terdekat, kemudian orang-orang terdekat dalam kehidupan mereka. Dakwah ini dilakukan dengan pertemuan personal, mereka menjelaskan nilai-nilai Alquran dan menyampaikan informasi bahwa orang yang beriman akan mendapat pahala, dan

orang kafir akan mendapat siksa. Ketika kaum Muslimin berhasil mendirikan Negara Islam di Madinah, tujuan dakwah sudah berbeda, yakni menyerukan kepada kaum Muslimin untuk menerapkan Syariah Islam dalam kehidupan praksis mereka.

2. Stabilitas Sosio-Politik

Dalam berdakwah, Rasulullah menyampaikan risalah ilahiyah dengan kalimat yang fasih, metode yang estetik, dan kuatnya pengaruh Alquran. Hal ini dimaksudkan agar masyarakat bisa menerima kebenaran risalah yang dibawa sebagai tuntunan kehidupan dan dasar beretika untuk beribadah kepada Allah di muka bumi ini.

Agara masyarakat bisa menerima risalah *ilahiyah*. Rasulullah bersama para sahabat menggunakan metode argumen rasional dan menunjukkan bukti-bukti, bukan menakut-nakuti atau intimidasi. Metode ini berdasarkan petunjuk Allah dan firman-Nya:



Artinya:

“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah (hikmah: ialah perkataan yang tegas dan benar yang dapat membedakan antara hak dengan yang bathil) pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik.

Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk”(Al-Nahl [16]:125).

Penyebaran agama Islam (dakwah) di seluruh penjuru dunia relatif cepat jika dibandingkan dengan waktu yang ditempuh. Hal ini dikarenakan, dakwah Islam dilakukan dengan mengajak orang untuk berfikir, merenung, meneliti, memberikan ketenangan dan ketentraman serta berpengaruh terhadap pemikiran seseorang. Mempengaruhi pemikiran orang lain bukanlah persoalan mudah, terlebih jika pemikiran baru itu relatif berbeda dengan pemikiran yang selama ini dipegang teguh selama bertahun-tahun. Apa yang dirasakan seseorang, jika secara tiba-tiba ia harus meninggalkan agama yang dianut ayah dan keluarganya yang telah dianutnya cukup lama. Kemudian, ia harus mengganti dengan agama baru yang memberikan perubahan secara kontras dalam kehidupannya, naik dalam hubungan dengan keluarga atau masyarakat. Apakah mereka bisa menerima dengan lapang dada?

Akan tetapi, hal ini bisa dibuktikan oleh Islam dengan metode dakwah yang dimiliki. Dakwah yang dibawa oleh Islam menyentuh aspek spiritual dan materi kehidupan seseorang, sehingga mereka bisa merasakan ketenangan dalam kehidupan. Dengan metode dakwah ini menyebabkan Islam bisa diterima dipenjuru jazirah Arab, emporeium Persi dan Romawi kurang dari 30 tahun. Ini merupakan contoh strategi dakwah yang konsen terhadap ketenangan dan ketentraman hidup seseorang dalam masyarakat.

3. Kontribusi (*Team Building*, Partisipasi)

Konsepsi musyawarah dalam persoalan dunia, agama, perang, kesepakatan damai merupakan kelaziman yang diwajibkan Allah dalam kehidupan kaum Muslim. Allah berfirman: “*Sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah diantara mereka.*”(Al-Syura [42]: 38). Dalam ayat lain, Allah

berfirman: *“Dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu (maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya)”* (Al-Imran [3]: 159).

Rasulullah tidak menetapkan sebuah keputusan, kecuali telah dimusyawarahkan dengan para sahabat. Banyak peristiwa yang menunjukkan bahwa keputusan yang diambil Rasul berdasarkan pendapat seorang sahabat terutama terkait dengan persoalan perang, ekonomi, politik atau manajemen pemerintah. Untuk memantapkan konsep syura, Rasulullah membentuk majelis syura yang beranggotakan 14 orang sahabat yang dikenal dengan ketinggian intelektual yang dimiliki, kedalaman ilmu agama, analisis yang tajam dan pengalaman yang memadai. Konsep ini kemudian diteruskan Khulafaur Rasyidin dengan menjadikan Rasul sebagai panutan. Khalifah Umar bin Khattab berkata: “Pendapat satu orang seperti jahitan pakaian yang tipis, pendapat dua orang akan memperkuat jahitan, dan pendapat tiga orang dan lebih, tidak akan pernah rusak.”

Dengan adanya musyawarah akan memberikan kekuatan kepada kaum Muslimin dan mempererat hubungan dan interaksi di antara mereka. Musyawarah merupakan media untuk melahirkan pemikiran universal, pemahaman kolektif, memperkuat semangat persaudaraan di antara mereka. Dengan musyawarah, setiap pribadi Muslim merasa bahwa ia adalah bagian dari kaum Muslimin secara luas yang diakui kehadirannya sebagai manusia yang memiliki kehormatan dan kemuliaan.

Musyawarah memiliki seseorang untuk mendapatkan posisi dan diakui kehadirannya di masyarakat, sehingga akan memberikan kepuasan psikologis. Selain itu juga akan meningkatkan hubungan yang erat antara setiap individu dengan masyarakat, sehingga akan memberikan kepuasan psikologis. Selain itu juga akan meningkatkan hubungan yang erat antara setiap individu dengan masyarakat tempat ia beraktivitas. Musyawarah dan kerja sama antaranggota masyarakat akan

mempererat persatuan, sehingga akan terdapat kesatuan visi dan misi antara masyarakat dan Negara. Konsekuensinya, akan terdapat keseragaman pemahaman dan hubungan baik antara negara dan rakyat. Rakyat bisa berkontribusi terhadap Negara sesuai kompetensi dan Negara bisa melayani rakyat dengan sebaik mungkin.

Dengan adanya musyawarah dan kerjasama ini, memungkinkan negara untuk menyerap aspirasi rakyat dan berusaha semaksimal mungkin memenuhi kebutuhan rakyat dengan pelayanan terbaik. Negara aktif menampung aspirasi rakyat dalam segala aspek kehidupan, sehingga tercipta kesepahaman antara kebijakan Negara dengan kebutuhan rakyat. Aspirasi rakyat tidak akan bisa berjuang tanpa adanya kerjasama antara rakyat dan negara.

Musyawarah bisa dijadikan sebagai media pemerintah untuk menyosialisasikan visi, misi, program, kebijakan yang akan ditempuh pemerintah. Setiap pemerintah yang mengubah kebijakan harus disampaikan kepada rakyat secara bijaksana. Dusahakan kebijakan tersebut bisa mengakomodir kepentingan rakyat dan menghindari friksi sekecil mungkin. Semua itu disampaikan secara bijaksana, tanpa diiringi sikap arogan.

Allah berfirman: *“... serta ucapkanlah kata-kata yang baik kepada manusia....”(Al-Baqarah [2]: 83)*. Dalam ayat lain: *“Dan katakanlah kepada hamba-hamba-Ku: ‘Hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang (benar).....’ (Al-Isra’[17]: 53)*. Allah juga berfirman: *“Tidakkah kamu perhatikan bagaimana Allah telah membuat perumpamaan kalimat yang baik (Termasuk dalam kalimat yang baik ialah kalimat tauhid, segala ucapan yang menyeru kepada kebajikan dan mencegah dari kemungkaran serta perbuatan yang baik. Kalimat tauhid seperti la ila ha illallah) seperti pohon yang buruk yang telah dicabut dengan akar-akarnya dari permukaan bumi, tidak dapat tetap (tegak) sedikitpun”(Ibrahim [14]: 24-26)*. Rasulullah bersabda: *“Kalimat yang baik adalah sedekah, dan sedekah paling utama adalah sedekah lisan.”*

Pada masa Rasulullah dan Khulafaur Rasyidin, musyawarah dijadikan sebagai ajang untuk bertukar pendapat, pengalaman ataupun menyerap aspirasi rakyat dalam setiap aspek kehidupan sahabat yang duduk dalam majelis syura mewakili seluruh elemen masyarakat, sehingga keputusan yang akan ditetapkan sudah mewakili kepentingan masing-masing pihak. Selain majelis syura, Rasul dan sahabat juga menggunakan masjid dan momen musim haji sebagai sarana untuk menyosialisasikan kebijakan atau program baru yang terkait dengan kepentingan masyarakat umum. Di samping itu, pertemuan ini juga dijadikan sebagai media untuk melakukan training guna untuk meningkatkan kemampuan para pegawai dalam menjalankan persoalan umat. Masing-masing gubernur dan pegawai saling tukar pengalaman dan pendapat untuk mengatasi persoalan manajemen pemerintahan. Dengan adanya pertemuan ini, diharapkan mampu meningkatkan pengalaman dan kemampuan dalam menjalankan manajemen pemerintahan.

A. Karakteristik dan Keistimewaan *Public Relation*

Public relation dalam islam merupakan falsafah sosial yang harus diikuti oleh setiap individu dna berbagai status sosial yang tergabung dalam sebuah masyarakat. Hubungan public dalam Islam mengandung kaidah perilaku yang mewajibkan setiap individu untuk melakukan interaksi sosial dengan baik, dibangun dengan nilai-nilai kejujuran dan keikhlasan ketika bermuamalah dengan orang lain. Dengan harapan akan menciptakan rasa saling percaya, terdapat kesepahaman dan kerja sama di antara mereka. Sesungguhnya prinsip ini tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang dibawa Islam dan tetap diterapkan oleh Rasul dan para sahabat, yakni, nilai atau akhlak mulia interaksi sosial yang baik dan kejujuran. Selanjutnya akan dijelaskan karakteristik dan keistimewaan *public relation* dalam Islam.

1. Kejujuran

Kejujuran merupakan sifat utama yang dibutuhkan oleh seorang dai atau pemimpin, karena sifat ini akan melahirkan kepercayaan public (rakyat) dan sosialisai kebijakan akan berjalan lancar. Diri Rasulullah merupakan contoh ideal yang berpegang teguh pada nilai-nilai kejujuran semenjak kecil, sehingga beliau mendapat julukan "*al-amin*". Dengan adanya kejujuran dalam setiap upaya sosialisasi, akan memperkaya wawasan rakyat tentang informasi yang akurat terkait dengan kebijakan atau program yang akan dijalankan pemerintah. Rakyat akan mendapat gambaran yang sebenarnya tentang kinerja pemerintah tanpa ada sesuatu apa pun yang ditutup-tutupi, baik itu berupa kemajuan yang telah dicapai, atau persoalan yang sedang dihadapi tanpa ada penambahan atau pengurangan fakta. Jika upaya sosialisasi kebijakan tidak disampaikan secara jujur, maka ini merupakan upaya kebohongan publik yang akan menyesatkan masyarakat. Jika hal ini terungkap. Maka kepercayaan rakyat terhadap pemerintah, akan kehilangan kredibilitas di hadapan rakyat.

Proses dakwah yang dilakukan Islam tanpa diwarnai dengan kebohongan dan penyesatan, maka Allah memberikan kesuksesan. Dalam arti, misi dakwah yang disampaikan Rasulullah dan Khulafaur Rasyidin adalah sebuah kebenaran yang autentik. Namun demikian, seiring dengan perkembangan zaman terdapat pertentangan dan perselisihan dalam Islam yang menyebabkan terjadinya penyimpangan. Sebagian kaum Muslimin menggunakan media promosi untuk memperkenalkan dan menyebarkan pemikiran atau aliran mazhab yang berbeda, dengan harapan bisa mempengaruhi masyarakat dengan cara-cara yang tidak jujur. Akibatnya, terdapat pemahaman yang menyimpang dari yang sebenarnya.

2. Transparansi

Transparansi merupakan derivasi dari adanya kejujuran dalam melakukan sosialisasi kebijakan kepada rakyat. Di awal perkembangan Islam, hubungan yang terjadi antara pemerintah dan rakyat berjalan secara transparan, tanpa ada sesuatupun yang ditutup-tutupi. Rasulullah dan Khulafaur Rasyidin selalu mengutamakan menyelesaikan persoalan masyarakat terlebih dahulu, dengan penuh kesungguhan, transparan, tanpa dibumbui dengan kata-kata manis atau basa-basi terhadap rakyat. Dengan kecerdasan yang dimiliki Rasulullah dan Khulafaur Rasyidin, pemerintahan dijalankan secara terbuka, mengakomodir semua kebutuhan rakyat, meluluskan semua persoalan dengan segera tanpa ditunda.

Para khalifah senantiasa mengirimkan surat kepada para gubernur dan pegawai untuk keluar dan berbaur dengan rakyat, membuka pintu mereka untuk memenuhi kebutuhan rakyat, saling bermusyawarah dalam menyelesaikan persoalan dan mengawasi kehidupan mereka dengan program yang terstruktur. Akan tetapi dewasa ini nilai dan sistem itu telah dikotori dengan virus-virus birokrasi yang cenderung menutup diri dari kehidupan rakyat. Program dan kebijakan yang dipegang pemerintah dilakukan secara rahasia dan tersembunyi, informasi yang disampaikan rakyat tidak transparan. Sehingga kesalahan yang mereka lakukan tidak terungkap dan tidak ada tuntutan atau kritik. Berikut ini akan dituliskan dua contoh yang akan mencerminkan transparansi dalam interaksi antara Rasulullah dan rakyat, serta keistimewaan untuk terbuka terhadap rakyat.

Suatu ketika Rasulullah pernah menghadapi satu persoalan yang hamper merusak hubungan baik beliau dengan kaum Muslimin Anshar. Akan tetapi persoalan ini dapat terselesaikan dengan adanya transparansi dan kesungguhan yang ditunjukkan Rasul melalui komunikasi secara langsung. Saat itu, Rasulullah membagikan harta fai'Hamazan kepada kaum Quraisy dan kabilah Arab lainnya,

akan tetapi tidak ada satu sahabat Anshar yang mendapat bagian harta. Melihat fenomena ini, kaum Anshar marah besar dan menyebabkan isu tidak sedap tentang Rasul. Ini merupakan sebuah keanehan, Rasulullah membagikan harta kepada kaum Quraisy dan diharamkan bagi kita. Pedang kami telah banyak meneteskan darah orang Quraisy dan kami telah memberikan tempat kepada mereka ketika lemah. Jika pembagian ini merupakan perintah Allah, maka kami akan bersabar. Akan tetapi jika perintah Rasul, kami akan mengingkari dan meninggalkannya.

Saad bin Ubadah masuk menghadap Rasul dan berkata: “Ya Rasulullah, sesungguhnya perkampungan kaum Anshar ini telah mengetahui apa yang engkau perbuat terhadap harta fai.” Ya Rasul, saya hanya datang dari kaumku.” Rasulullah berkata: “Kumpulkanlah kaummu di kubah ini.” Ketika kaum Anshar telah berkumpul, Rasul datang menemui mereka dan berkata: “Barang siapa yang tidak menjadi bagian dari kaum Anshar, maka kembalilah ke tempat asalnya.”

Setelah mengucapkan syukur Alhamdulillah, kemudian Rasulullah bersabda: “Pernyataan jelek dari kalian telah sampai kepadaku, aku juga telah menemukan kemarahan kalian terhadapku. Tidakkah engkau ingat, ketika aku datang kalian dalam keadaan sesat, kemudian Allah memberikan hidayah kepada kalian melalui diriku. Aku temukan kalian dalam keadaan miskin dan terlantar, kemudian Allah memberikan kekayaan melalui diriku. Kalian saling bermusuhan satu sama lain, kemudian aku damaikan di antara kalian. Wahai kaum Anshar. Tidakkah kalian memenuhi panggilan?” Kaum Anshar menjawab: “Ya Rasulullah, dengan kami harus memenuhi panggilanmu? Kebajikan dan keutamaan hanya milik Allah dan Rasul-Nya”. Rasul menjawab: “Demi Allah, jika kalian ingin berperang, maka kalian akan bersungguh-sungguh. Engkau mendatangi kami dengan kebohongan, maka kami benarkan. Dan dalam keadaan terhina, lalu kami beri tempat tinggal dan dalam keadaan sebatang kara, maka kami jadikan sebagai bagian kami”.

Kaum Anshar berkata: “Kebajikan dan keutamaan hanya milik Allah dan Rasul-Nya.” Rasulullah bersabda: “Apalagi yang ingin kalian sampaikan kepadaku?” Kaum Anshar hanya membisu. Rasulullah bertanya lagi: “Apalagi yang kalian ingin sampaikan kepadaku?” Seorang ahli fiqh kaum Anshar angkat bicara, “Para pemimpin kami belum menyatakan sesuatu apa pun. Sedangkan kaum muda kami mengatakan, semoga Allah memberikan ampunannya kepada utusan-Nya. Rasulullah yang memberikan harta fai’ kepada kaum Quraisy dan meninggalkan bagian kami, sedangkan pedang kami dipenuhi tetesan mereka.” Rasul menjawab: “Wahai kaum Quraisy Anshar, apakah engkau mendapatkan harta sedikit dari dunia yang digunakan untuk mencondongkan hati merek sehingga masuk Islam, kemudian orang lain akan mengikutinya masuk Islam. Aku wakikan pada keislaman kalian yang teguh tak tergoyahkan. Aku memberi harta kepada seseorang-orang lain yang lebih aku sukai-karena aku takut karena Allah akan memanggangnya di api neraka. Wahai kaum Anshar apakah kalian tidak rela jika manusia itu pergi membawa domba dan onta, dan kalian akan kembali bersama utusan Allah (Rasulullah)? Demi Dzat yang jiwa Muhammad dalam kekuasaan-Nya, karena hijrah, maka aku bagian dari kaum Anshar. Jika masyarakat hidup bersuku-suku dan terdapat suku Anshar, maka aku akan menetap bersama kaum Anshar. Ya Allah rahmatilah kaum Anshar dan anak cucu kaum Anshar.” Kemudian, kaum Anshar menangis sehingga basah kain mereka, dan berkata: “Kami ridha dengan pembagian Rasulullah.” Lalu Rasul pergi dan kaum Anshar membubarkan diri.

Ini merupakan metode yang digunakan Rasul untuk mengatasi persoalan public dan mengatasi fitnah sebelum menyebar luas. Sebuah metode yang dibangun dengan asas kejujuran dan transparansi, cinta dan dekat dengan rakyat, menjaga hak dan tanpa diwarnai dengan kebohongan, kemunafikan, penyesatan dan kebatilan. Dengan sikap Rasul ini bisa mengikis nilai-nilai materialisme yang versarang dihati

para sahabat, meningkatkan nilai spiritual dan kesucian jiwa, serta menambah hubungan yang erat dan kecintaan terhadap Rasul dan Risalah Islam. Dengan adanya transparansi, akan meningkatkan hubungan publik dan ikatan emosional antara rakyat dan pemerintah. Tidak seperti kondisi pemerintahan saat ini yang cenderung menutup diri, merahasiakan kebobrokan dan menutup mata terhadap keluhan dan beban hidup rakyat dengan sikap arogan.

Contoh kedua tercermin dalam sikap Khalifah Umar r.a dalam mengarahkan para pegawainya. Beliau menulis surat kepada Saad bin Abi Waqqash, Gubernur Irak: “....Tengoklah kaum Muslimin yang sedang sakit dan saksikanlah janazah mereka, bukanlah pintu rumahmu untuk mereka, gembirakanlah persoalan mereka dengan kehadiranmu, engkau adalah bagian dari mereka, tapi Allah memberimu beban yang lebih berat. Jika ada rakyatmu yang mengadukan engkau dan keluargamu tentang pakaian, makanan dan kendaraan yang tidak sama dengan milik kaum Muslimin, ingatlah wahai hamba Allah, engkau layaknya binatang ternak yang lewat pada padang rumput yang hijau yang tidak memiliki tujuan kecuali untuk menggemukkan badan, tetapi akhirnya ia mati karena kegemukkan. Ketahuilah, sesungguhnya ketika seseorang pegawai melakukan penyelewengan, maka rakyatnya akan melakukan hal yang sama. Orang yang paling celaka di antara manusia adalah orang yang membuat celaka dan sengsara manusia, Wassalam.”

Ketika Khalifah Umar r.a. mengangkat seorang pegawai, beliau menunjukan *job description* yang jelas, memberikan beberapa persyaratan yang harus dipenuhi. Menyampaikan wewenang dan tanggung jawab pegawai bagi kaum Muslimin, sehingga mereka bisa melaporkannya ketika terjadi tindak penyelewengan. Dalam ajang pertemuan tahunan di musim haji, beliau menyampaikan khutbah berikut ini: “Wahai manusia, aku persaksikan kepada kalian semua para pemimpin wilayah. Demi Allah sesungguhnya aku tidak mengutus

mereka kecuali untuk memahamkan kepada manusia tentang agama, membagikan harta fai' di antara mereka dan memberikan putusan. Jika kalian menemukan kemusykilan di antara mereka, maka laporkanlah kepadaku.”

Dalam kesempatan lain, Umar r.a berkata: “Wahai manusia, demi Allah, sesungguhnya aku tidak mengutus para pegawaku untuk memukul kulit kalian dan tidak untuk mengambil harta kalian. Akan tetapi, aku utus mereka untuk mengajarkan agama dan Sunnah Nabi. Jika mereka melakukan tindakan selain ini semua, maka laporkanlah kepadaku. Demi Dzat yang jiwaku berada dalam kekuasaan-Nya, akan qishas dia.”

3. Responsif terhadap Aspirasi Rakyat

Public relation yang ditunjukkan di awal kemunculan Islam, mencerminkan sikap pemerintah yang responsive terhadap tuntutan, aspirasi atau persoalan rakyat. Kisah Rasulullah bersama kaum Anshar memberikan indikasi yang jelas tentang tindakan responsive Rasulullah terhadap tuntutan dan keluhan dari kaum Anshar. Rasul bertindak cepat menghadap kaum Anshar, seraya menjelaskan sebab pembagian harta fai' kepada kaum Quraisy. Akhirnya, kaum Anshar kembali dengan perasaan tenang dan bahagia.

Begitu juga sikap yang ditunjukkan Khulafaur Rasyidin, mereka memiliki perasaan yang peka dan bertindak cepat untuk mengatasi keluhan rakyat sebelum persoalan menyebar luas di masyarakat, dan akan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Di antaranya sikap Umar r.a untuk melengser Khalid bin Walid dari jabatannya. Khalifah Umar r.a merasa bahwa mayoritas kaum Muslimin tidak puas dengan keputusan pencopotan Khalid. Kemudian khalifah berdiri di hadapan masyarakat, dan berkata: “Saya mohon maaf kepada kalian atas pencopotan Khalid, sesungguhnya saya perintahkan Khalid untuk menahan harta ini

bagi orang-orang lemah kaum Muhajirin. Tapi, kemudian Khalid memberikan kepada orang-orang mulia, pejabat dan para penyair.”

Abu Amr bin Hafs bin Mughirah bangkit dan berkata: “Demi Allah, saya tidak memaafkanmu ya Umar, engkau telah mencopot seorang pemuda yang telah diangkat pegawai oleh Rasulullah. Engkau telah memasukkan pedang ke dalam sarungnya, pedang yang telah terhunus oleh Rasulullah. Engkau telah merendahkan seseorang yang telah diangkat derajatnya oleh Rasulullah, engkau telah memutuskan tali silaturahmi, engkau hasud kepada Bani Al-Amm.” Khalifah Umar r.a. hanya tersenyum bersahaja, dan berkata, “Sesungguhnya, engkau adalah orang yang paling dekat di antara kerabat, dan masih muda, engkau marah pada persoalan anak paman engkau?.”

Sebagai masyarakat masih ada yang belum puas dan kecewa dengan keputusan Umar r.a. Kemudian Umar r.a. berkumandang di kota-kota, “Sesungguhnya aku tidak mencopot Khalid dengan kebencian dan mereka akan diuji dengan hal itu. Maka, saya sangat ingin mengabarkan bahwa sesungguhnya Allah adalah Dzat yang membuat dan tidak untuk menyebarkan fitnah.”

Sikap yang ditunjukkan Khalifah Umar r.a. mencerminkan seorang pemimpin yang responsif terhadap keluhan dan tuntutan rakyat. Dengan kepekaan perasaan yang dimiliki, beliau bersegera untuk menenangkan tuntutan rakyat, menjelaskan keputusan dan kebijakan yang bertentangan dengan aspirasi masyarakat luas secara cepat, sehingga tidak berlarut-larut dan menurunkan kepercayaan rakyat. Setiap keputusan dan kebijakan yang diambil seorang pemimpin harus disampaikan dan dijelaskan kepada rakyat, sehingga mereka akan tenang dan tentram dalam kehidupan. Sehingga, tidak menimbulkan protes, demonstrasi atau tuntutan kepada pemimpin.

4. Suri Teladan

Rahasia kesuksesan mengenalkan pemikiran, konsep, keyakinan atau falsafah hidup bergantung pada sejauh mana pemilik pemikiran atau konsep tersebut mampu menerangkan sesuatu yang dikenalkan dalam bentuk perilaku dan akhlak kehidupannya. Artinya, bagaimana ia memberikan contoh dan panutan atas nilai-nilai yang didakwahkan, sebelum ia menuntut orang lain untuk melakukan hal yang sama. Dilihat sari karakter dasar manusia, mereka cenderung condong dan mengikuti figuritas yang ditunjukkan para tokoh, pemimpin, hakim atau filosof.

Seorang pengajar dan pendidik memberikan contoh dan teladan tentang perilaku dan akhlak mulia, sehingga diharapkan anak didiknya mau mengikutinya. Di samping itu, mereka juga menunjukkan ketokohnya, keberanian, kemajuan, kemampuan intelektual, gaya bicara dan interaksi sosial baik. Pada zaman dahulu. Para Nabi dan Rasul merupakan orang-orang pilihan yang sempurna. Mereka dijadikan sebagai panutan dan teladan bagi para sahabat dan pengikutnya, sehingga terbina sebuah hubungan sosial yang kondusif.

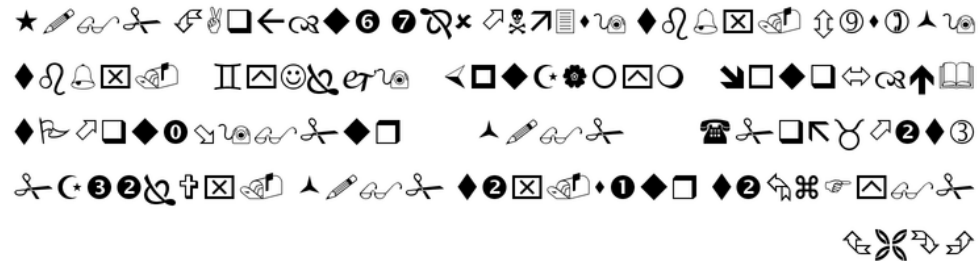
Rasulullah dijadikan sebagai panutan dan teladan bagi para sahabat, hal ini dikarenakan beliau memiliki akhlak yang mulia, sebagaimana yang digambarkan dalam Alquran dalam firman-Nya:



Artinya:

“Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung” (Al-Qalam [68]: 4)

Dan dalam ayat lain.



Artinya :

“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah” (Al-Ahzab [33]:21).

Dakwah yang dilakukan Rasulullah diwarnai dengan nilai-nilai kejujuran, kesabaran dan pembinaan interaksi sosial yang baik terhadap orang yang ditemui begitu juga dengan sahabat Khulafaur Rasyidin dan lainnya yang konsisten menjalankan nilai-nilai yang diperjuangkan Rasulullah. Kaum Muslimin memosisikan mereka sebagai pemimpin yang harus diikuti, serta orang-orang yang memberikan petunjuk untuk mengarungi kehidupan ini. Hal ini yang menyebabkan terjadinya akselerasi dakwah Islam. Bukan hanya di jazirah Arab, tapi juga menyebar di imperium Persia dan Romawi.

Ahli komunikasi modern menganggap suri teladan sebagai media komunikasi yang efektif guna memopulerkan sebuah pemikiran atau produk baru, tanpa harus mengeluarkan tenaga ekstra (testimonial seorang tokoh atas sesuatu merupakan iklan yang menarik untuk mengomunikasikannya kepada masyarakat). Hal ini dikarenakan masyarakat cenderung untuk mengikuti seorang figure yang

memberikan teladan dan panutan dalam kehidupan mereka, baik untuk memakai atau meninggalkan sesuatu.

Dewasa ini, banyak perusahaan atau perniagaan yang menggunakan testimonial seorang tokoh sebagai iklan yang efektif untuk memengaruhi minat masyarakat terhadap produk mereka. Mereka menggunakan ikon popularitas seseorang untuk memengaruhi masyarakat, agar menggunakan produk yang ditawarkan. Model iklan testimonial ini cukup efektif, karena masyarakat cenderung mengikuti perilaku tokoh yang dikaguminya. Dengan demikian pemikiran, produk akan cepat bisa diterima masyarakat.

Public relation (hubungan sosial) akan menuai sukses jika menggunakan suri teladan (*qudwah hasanah*) sebagai media untuk memopulerkan sesuatu. Jika para pemimpin atau pegawai yang berada di lingkungan pemerintah memberikan contoh perilaku yang baik, maka hal ini akan memberikan pengaruh positif terhadap sikap dan perilaku masyarakat.

B. Mekanisme *Public Relation* dalam Islam

33

Hubungan sosial dalam masyarakat Islam menggunakan beberapa media komunikasi untuk memopulerkan apa yang sedang terjadi dalam manajemen pemerintahan. Di masa Islam terdapat dua media yang cukup efektif untuk melakukan komunikasi dengan masyarakat public, yakni pertemuan individu secara langsung (*direct personal meeting*) dan pertemuan public secara langsung (*direct public meeting*).

Dewasa ini terdapat alternatif media komunikasi yang memungkinkan bagi pemerintah untuk berkomunikasi dengan rakyatnya, yakni, pertemuan melalui media massa, baik cetak maupun elektronik. pemerintah bisa menggunakan Koran, majalah, tabloid, radio, televisi, film sebagai media komunikasi dengan rakyat.

Media ini dirasa cukup membantu karena tidak dimungkinkan untuk mengumpulkan rakyat secara massif dalam satu tempat untuk mendengarkan pidato seorang pemimpin. Alternatif media komunikasi ini belum ditemukan di awal perkembangan Islam.

Rasulullah dan Khulafaur Rasyidin konsen untuk melakukan pertemuan individu dan massif sebagai media komunikasi dengan rakyat Arab dan kaum Muslimin. Setidaknya terdapat tiga media komunikasi yang digunakan, yakni:

- a. Pertemuan individu (lisan); media komunikasi yang paling pokok dan efektif yang digunakan Rasulullah untuk mendakwahkan Islam dan menjelaskan penafsiran beberapa sikap yang diambil oleh Rasul. Rasul dan para sahabat aktif melakukan pertemuan pribadi dengan masyarakat, pemimpin keluarga dan kabilah, pengajar dan pendidik di berbagai wilayah, mengawasi kehidupan rakyat di malam hari, dan berziarah ke berbagai wilayah untuk bertemu langsung dengan rakyat.
- b. Korespondensi; komunikasi dengan media ini tercermin dari surat-surat yang dikirimkan Rasulullah kepada para raja dan pemimpin, atau surat yang berisi petunjuk dan bimbingan dari Rasul dan khalifah untuk para pemimpin di berbagai wilayah Islam.
- c. Pertemuan Masif; komunikasi ini dilakukan pada momon hari raya atau musim haji yang dijadikan sebagai ajang pertemuan massif tahunan di antara kaum Muslimin. Mereka saling tukar pendapat, berbagi pengalaman dan saling bermusyawarah untuk menyelesaikan persoalan manajemen pemerintahan.

C. Komunikasi Langsung

33

Pertemuan secara personal dengan pertemuan langsung merupakan media yang paling efektif untuk membangun sebuah kesepahaman dan mencegah terjadinya miss-komunikasi antara penyampai informasi dan sang penerima, jika menggunakan media lain, sebuah kesalahpahaman yang akhirnya membuat informasi tidak efektif dan tidak memberikan pengaruh yang berarti. Dengan komunikasi langsung memungkinkan untuk terjadi diskusi, tukar pemikiran, adu argumen, dan penyempurnaan bukti-bukti. Sehingga, akan meminimalisasi terjadinya kesalahpahaman oposisi dan protes keras dari masyarakat.

33

Dengan adanya komunikasi langsung ini memungkinkan bagi pemerintah untuk menyerap aspirasi rakyat secara sempurna, sehingga ia bisa menentukan kebijakan-kebijakan yang mengakomodir kepentingan dan sesuai dengan kondisi rakyat. Komunikasi ini akan membangun rasa saling sayang dan memahami, menghilangkan beban dan pikiran, serta menguatkan ikatan hubungan dan persaudaraan.

33

Komunikasi langsung merupakan media dakwah yang paling efektif yang digunakan Rasulullah baik ketika melakukan dakwah secara tersembunyi atau terang-terangan. Setelah lima tahun melakukan dakwah terselebung. Allah memerintahkan Rasul untuk mendakwahkan wahyu yang diterimanya secara terang-terangan. Allah berfirman:





Artinya:

“Dan berilah peringatan kepada kerabat-kerabatmu yang terdekat dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu, yaitu orang-orang yang beriman, Jika mereka mendurhakaimu maka katakanlah: ‘Sesungguhnya aku tidaklah bertanggung jawab terhadap apa yang kamu kerjakan’”(Al-Syu’ara’ [26]: 214-216)

Suatu ketika Rasulullah naik ke atas Gunung Shafa, dan mengeluarkan suara lantang seraya bersabda: *“Wahai orang Quraisy!”* Kaum Quraisy berkata: *“Muhammad berada di Gunung Shafa dan sedang berbicara.”* Kaum Quraisy mendatangi Nabi seraya bertanya apa yang Nabi inginkan. Rasul menjawab: *“Apakah kalian mendengar bahwa suatu ketika aku berkata bohong?”* Mereka menjawab: *“Tidak, kami belum mengetahui darimu kecuali kejujuran.”* Rasul bertanya: *“Apa pendapat kalian jika aku kabarkan bahwa gunung ini memiliki sumber mata air yang akan mengubah kalian? Apakah kalian akan membenarkanku?”* Mereka menjawab: *“Benar, engkau adalah orang yang tidak mencurigakan bagi kami, dan kami tidak menemukan kebohongan atas dirimu.”*

Rasulullah mengumpulkan segala kekuatannya, dan bersabda: *“Sesungguhnya aku adalah orang yang memberi peringatan kepada kalian atas siksa yang pedih.”* Dengan suara lantang beliau berkata: *“Wahai Bani Abdul Muthalib, Bani Abdu Manaf, Bani Zahrah, Bani Tamim, Bani Makhzum, Bani Asad. Sesungguhnya Allah memerintahkan kepadaku untuk memberi peringatan kepada keluarga dan kerabat terdekat. Saya tidak memiliki manfaat bagi kalian atas dunia dan bagian di hari kiamat. Kecuali kalian mengucapkan ‘Tiada Tuhan selain*

Allah.’ Kemudian Rasul memberikan penjelasan yang lengkap serta mengajak meninggalkan menyembah berhala dan menjauhi kejelekan, dan hanya beriman terhadap keesaan Allah.

Selain itu, Rasul juga membina komunikasi dengan kaum Aus dan Khazraj, dan berhasil mendamaikan mereka yang telah berseteru cukup lama dan kedua. Memberikan petunjuk bagi mereka kepada kebenaran. Upaya ini dicatat dalam sejarah sebagai hasil dakwah yang menggembirakan bagi perkembangan Islam. Pada musim haji, Rasul selalu berkeliling di tenda-tenda kabilah Arab., memberikan ceramah dan pengetahuan agama. Walaupun Rasulullah mendapat siksaan dan hinaan, namun Rasul hanya bersabar.

Di antara bentuk lain komunikasi langsung adalah apa yang dilakukan Rasulullah dengan para dai dan pembaca Alquran. Rasulullah telah mempersiapkan dan membekali mereka dengan ilmu agama. Kemudian mengutus mereka ke kabilah-kabilah Arab untuk mengajarkan Alquran dan Sunnah, dan menjadi corong bagi dakwah Islam. Imam Bukhari meriwayatkan dari Ibn Ummi Kultsum, keduanya membacakan Alquran kepada kita, dan Musáb dikenal sebagai ‘*al-muqri*’ (pembaca). Para pembaca Alquran memiliki peran krusial dalam memberi informasi, petunjuk dan pembelajaran Alquran dan mereka merupakan teladan yang baik bagi seorang Muslim yang bertakwa.

Untuk menyelesaikan dakwah Islam ini, Rasulullah mengirimkan beberapa utusan kepada para raja dan pemimpin yang tersebar di dalam dan di luar Jazirah Arab. Langkah ini guna membangun hubungan diplomatic antara Rasul dan pemimpin Arab, raja-raja Romawi, Kisra dan Mesir. Rasulullah mengutus Umayyah bin Khalifah al-Kalbi kepada Kaisar Romawi, Abdullah bin Khudzafah al-Suhami kepada Kisra Raja Khatib bin Abi Baltiáh kepada Muqawqis Raja Alexandria, Amr bin Ash al-Suhami kepada Jaifar, Abd Ibnai al-Jalnadi kepada kedua Raja Aman.

Metode lain yang digunakan Rasulullah adalah dengan menyambut kedatangan utusan dan tamu dengan penuh kehormatan. Penyambutan yang hangat dan menghormati kemulian tamu merupakan media dan aktivitas hubungan sosial yang baik. Di akhir tahun ke-9 dan sepanjang tahun ke-10 hijriah, banyak utusan dan rombongan dari kabilah dan keluarga yang mewakili jazirah Arab datang kepada Nabi, sampai-sampai tahun ini dikenal dengan '*Am al-Wafud*' (tahun kedatangan utusan). Di antara utusan dan rombongan yang datang dan menerima Islam dengan ridha adalah utusan dan rombongan Bani Tsaqif, Tamin, Taghallub, yang dinamakan '*al-khilshah*', rombongan dari Aman, Yamamah dan al-Kindi, Asyat bin Qais, Hadhra Maut. Ketika rombongan tersebut telah datang kepad Rasul, mereka membawa juru bicara dan penyair, mereka saling berbicara dan bersyair. Kemudian juru bicara dan penyair dari kaum Muslimin dan kaum Yahudi dari Bani Nadhir, Quraidhah dan Qinuqa. Perjanjian ini bertujuan untuk menciptakan stabilitas keamanan dan kenyamanan, serta hubungan yang harmonis dan kehidupan yang damai antara kedua belah pihak kota Madinah.

Komunikasi secara personal dan langsung ini dilakukan oleh Rasulullah melalui akad pernikahan (saling berbesanan, hubungan antar mertua dan menantu) di antara sahabat dan kabilah-kabilah. Langkah ini memberikan pengaruh yang efektif bagi terciptanya sebuah interaksi sosial yang harmonis, stabilitas keamanan dan keselamatan di antara kaum Muslimin dan kabilah Yahudi Kota Madinah.

Rasulullah membuat '*besan-an*' kepada Abu Bakar, Umar dan Utsman sebagaimana dilakukan kepada para kabilah-kabilah Arab. Hal ini dilakukan bukan berdasarkan kesenangan, harta, pangkat atau kekuasaan, akan tetapi memperkuat hubungan di antara mereka. Namun sayangnya, metode ini sudah ditemukan lagi di era modern seperti sekarang ini. Padahal ia memiliki dampak yang positif untuk memperkuat hubungan di antara kaum Muslimin dan menciptakan keamanan dan

kenyamanan bagi mereka. Sebagaimana Rasulullah memperistri putri pegawai beliau Juwariyah binti al-Harits. Di Negara berkembang, para raja, pemimpin atau pejabat kabilah masih melestarikan budaya 'besanan' untuk memperkuat hubungan di antara mereka, antara kabilah dalam satu negara atau dengan negara lain.

Khulafaur Rasyidin merupakan penerus ajaran dan langkah-langkah yang telah ditempuh oleh Rasulullah. Mereka melestarikan nilai-nilai yang telah diterapkan Rasulullah dalam membina hubungan sosial yang baik di antara anggota masyarakat. Hal ini bukan sesuatu yang aneh, karena mereka adalah lulusan terbaik dari madrasah yang diajar secara langsung oleh Rasulullah. Mereka mewarisi sifat-sifat Rasul yang mengajak pada jalan Allah dengan hikmah dan cara yang bijaksana.

Di antara metode yang digunakan Khulafaur Rasyidin adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan kunjungan-kunjungan langsung ke wilayah-wilayah secara berkala untuk mengetahui kondisi kehidupan rakyat dan mengawasi pemimpin yang bertanggung jawab terhadap rakyat.
- b. Melakukan perjalanan malam, berkeliling di pasar-pasar dan perumahan untuk mengetahui dan meneliti kondisi kehidupan rakyat. Dengan metode ini, Khalifah memungkinkan untuk mengetahui kesulitan hidup yang sedang dihadapi rakyat. Sehingga, khalifah bisa segera untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan mereka, serta menghilangkan kesusahan dan kezhaliman. Khalifah Umar sangat responsive terhadap tuntutan, keluhan dan aspirasi rakyat dan segera menyelesaikannya sebagai tuntutan tanggung jawab profesi sebagai pemimpin. Jika ada seekor bighal kecil yang melewati tanah Irak, maka Allah akan mempertanyakan, kenapa engkau tidak menyediakan

jalan kepadanya ? Bagaimana perasaan engkau jika setiap individu masyarakat telah memenuhi sesuatu di dalam perutnya?

Di antara contoh sikap responsive Umar r.a sedang melakukan perjalanan malam. Tiba-tiba beliau mendengarkan rintihan dan keluhan wanita Arab dalam sebuah syair. Hal ini tidak akan diketahui, jika beliau tidak melakukan inspeksi langsung kepada rakyat. Wanita ini berkata: “Umar bin Khattab telah menyia-nyiakan kebutuhan perutku dan membawa suamiku jauh dariku.” Kemudian khalifah menyuruh utusan untuk memanggil suami wanita ini dari medan perang. Lalu, beliau mendatangi putrinya-Hafshah-dan berkata: “Putriku, berapa lama seorang istri bisa bersabar menunggu suaminya.”Hafshah menjawab: “Satu, dua, tiga bulan, kesabaran itu akan habis di bulan keempat.” Keterangan ini dijadikan sebagai dasar khalifah untuk menentukan batas maksimal terjun dalam medan perang, yakni tiga bulan berturut-turut. Kemudian mereka harus kembali menemui istrinya, sebelum kembali ke medan perang.

Ini merupakan ketentuan yang bersifat responsive terhadap tuntutan kemaslahatan rakyat yang hakiki, pendapat umum dari kaum wanita menguatkan kebijakan kemanusiaan yang ditetapkan Khalifah Umar r.a.

- c. Adapun metode ketiga adalah menggunakan konsep musyawarah dan kerjasama untuk membina interaksi sosial. Khulafaur Rasyidin senantiasa bermusyawarah dengan para sahabat untuk memutuskan persoalan penting dan selalu menampung aspirasi dan pendapat rakyat serta menerapkannya. Setiap keputusan yang ditetapkan, selalu dijelaskan kepada rakyat. Jika rakyat memiliki pendapat yang berbeda, keputusan ini akan direview dan dirumuskan kembali.

Diriwayatkan, sebagai sahabat mendengarkan musyawarah Abu Bakar atas pengangkatan Khalifah Umar r.a Di antara para sahabat yang diminta pertimbangan pendapat mereka adalah Abdurrahman bin Auf, Utsman bin Affan, Said bin Zaid, Usaid bin Hадhir dan sahabat lain dari Anshar dan Muhajirin. Sebagai sahabat yang mengadukan kekerasan dan ketegasan Umar r.a ., mereka masuk mendatangi khalifah yang sedang sakit. Thalhah bin Abdillah berkata kepada Khalifah: “Apa yang akan engkau katakan kepada Tuhanmu tentang pengangkatan Umar r.a., engkau telah mendengar bagaimana pendapat masyarakat, apa yang akan terjadi bila engkau telah wafat?” Khalifah mendengar perkataan ini, dan meminta sahabat yang berada disekitarnya untuk mendudukkan beliau, seraya berkata:”Apakah dengan Allah, engkau menakut-nakutiku? Akan merugi orang yang menambah persoalan kalian dengan kezaliman, saya katakana “Ya Allah saya mengangkat orang yang baik dari keluarga kalian.” Kemudian Khalifah menghadap kepada Thallah dan berkata: “Ya Allah saya mengangkat orang yang baik dari keluarga kalian, sampaikanlah apa yang saya katakan kepadamu pada orang-orang yang ada di belakangmu.”

Khalifah Abu Bakar tidak henti-hentinya bermusyawarah dengan para sahabat dan kaum Muslimin, hingga beliau naik di atas tembok masjid dan berkata: “Apakah kalian tidak rela dengan pengangkatan yang aku lakukan? Demi Allah, sesungguhnya aku telah bersungguh-sungguh dalam menyaring pendapat, saya tidak mengangkat kerabat dekat. Dan sesungguhnya aku telah mengangkat Umar bin Khattab sebagai pemimpin kalian, maka dengarkanlah dan taat kepadanya.” Kaum Muslimin menjawab.”Kami mendengar dan kami taat.”

Setelah dilantik menjadi khalifah, Umar bin Khattab menyampaikan pidato yang sangat panjang. Seraya menjelaskan visi dan misi, program dan kebijakan yang akan dilakukan untuk menjalankan kekhalifahan. Beliau memenangkan kaum

Muslimin yang takut terhadap kekerasan dan ketegasan Umar r.a., beliau akan tegas terhadap orang zalim, sehingga bisa di ambil hak darinya, dan akan berlaku lemah lembut terhadap kaum Muslimin.

Umar r.a berkata: “Telah sampai kepadaku bahwa masyarakat takut terhadap kekerasanku, dan khawatir terhadap ketegasanku. Mereka berkata:”Umar r.a adalah orang yang keras dan tegas terhadap kamu, sedangkan Rasulullah berada di antara punggung kami, kemudian semakin keras terhadap kami, Abu Bakar adalah pemimpin, bagaimana persoalan ini bisa diserahkan kepadanya? Kecuali orang yang mengatakan ini adalah benar. Saya adalah pembantu dan pelayan Rasulullah dan beliau adalah orang yang lemah lembut dan penyayang, sebagaimana firman Allah, *Dan kepada orang-orang Mukmin adalah pengasih dan penyayang.* Di hadapan beliau, aku adalah pedang yang terhunus, sehingga ada orang yang menyarungkan pedang itu, atau meninggalkanku, maka aku terus berjalan. Sikapku selalu begitu di hadapan Rasulullah sehingga beliau wafat, tapi beliau tetap ridha kepadaku. Alhamdulillah atas hal ini, saya bahagia dengan hal ini. Kemudian diangkatlah Abu Bakar sebagai pemimpin kaum Muslimin, beliau adalah orang yang tidak diragukan dakwahnya, kemuliaannya dan kelembutannya. Dan saya adalah pembantu dan pelayan beliau, saya mengombinasikan ketegasan dan kekerasanku dengan kelembutannya. Dan saya adalah pembantu dan pelayan beliau, saya mengombinasikan ketegasan dan kekerasanku dengan kelembutannya, aku adalah pedang yang terhunus, sehingga ada orang yang menyarungkan pedang itu atau meninggalkanku, maka aku terus berjalan. Sikapku selalu begitu di hadapan Abu Bakar hingga beliau wafat, tapi beliau tetap ridha kepadaku. Alhamdulillah atas saya hal ini, saya bahagia dengan hal ini. Kemudian aku dilantik untuk menjadi pemimpin guna mengurus persoalan kalian, wahai manusia ketahuilah bahwa kekerasan itu telah melemahkanku, kekerasan hanya dimiliki orang-orang zalim dan durhaka.

Adapun terhadap orang ahli keselamatan, agama dan tujuan, maka aku lemah lembut kepada sebagian dari mereka, dan saya tidak meninggalkan seseorang berbuat zalim kepada satu orang pun atau durhaka kepadanya sehingga aku letakkan pipinya di atas bumi, hingga dia mengakui kebenaran. Setelah kekrasan dan ketegasan itu, aku akan meletakkan pipiku ke bumi untuk orang-orang yang ahli menjaga diri dan mencegah. Wahai manusia, kalian memiliki hak kepadaku atas beberapa perkara, maka ambillah dariku, kalian memiliki hak untuk tidak ditarik sedikitpun dari harta kharraj, dan apa-apa yang telah diberikan Allah (fa'i) kecuali dengan ketentuan dari-Nya, kalian memiliki hak atas persoalan yang dibebankan di tanganku, dan tidak akan dikeluarkan kecuali bagi orang yang berhak, kalian memiliki hak untuk ditambah pemberian dan rezeki insya Allah, walaupun kalian jauh saya tidak ingin, kalian mengalami kehancuran, jika kalian pergi jalan perjalanan aku adalah penanggung nafkah keluarga, hingga kalian kembali. Bertakwalah kepada Allah dan tolonglah aku dengan segenap jiwa kalian, tolonglah aku untuk memerintah kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran dan berikanlah nasihat kepadaku atas persoalan yang telah dilimpahkan Allah kepadaku.

Khalifah menjelaskan kepada kaum Muslimin tentang sikap Umar dalam menjalankan pemerintahan, beliau akan tegas dan keras terhadap orang-orang zalim dan durhaka, dan lemah lembut kepada kaum Muslimin. Dengan demikian, terhadap kesepahaman antara Khalifah dan kaum Muslimin. Dengan demikian, terhadap kesepahaman antara Khalifah dan kaum Muslimin tentang metode kepemimpinan yang akan dijalankan yang konsen terhadap hak dan kewajiban masyarakat.

Para khalifah melakukan musyawarah dan kerjasama di masjid pada hari raya atau musim haji. Musim haji digunakan sebagai ajang tahunan atau Muktamar Islam yang bertujuan untuk menyaring aspirasi rakyat dan jalannya pemerintahan di berbagai wilayah. Menyaring kebutuhan dan tuntutan hidup rakyat, serta ajang

untuk menyosialisasikan kebijakan baru yang akan ditempuh pemerintah, seperti jihad atau ibadah lainnya. Diriwayatkan dari Aswad bin Abi Yazid, berkata: “Ketika utusan telah menghadap Khalifah Umar (di musim haji). Khalifah menanyakan keadaan pemimpin mereka jika mereka menjawab: ‘baik’ khalifah akan bertanya, apakah orang yang jatuh sakit telah ditengok, mereka mengatakan: ‘Ya’. Khalifah akan bertanya lagi: bagaimana perlakuan dia (pemimpin) terhadap orang-orang lemah? Apakah dia membukakan pintu? Jika mereka mengatakan ‘Tidak,’ maka khalifah akan memecatnya.

Ketika kaum Muslim pulang dari musim haji, persoalan yang mereka hadapi telah selesai, dan pendapat atau tuntutan mereka telah disampaikan kepada orang yang berkuasa. Mereka akan menyampaikan kebijakan atau program-program baru dari pemerintah kepada masyarakat. Hal ini menunjukkan pentingnya interaksi sosial dalam kehidupan dewasa ini.

D. Latihan Soal

1. Uraikan public relation dalam pandangan islam dan sebutkan landasan Al-Quran tentang public relation.
2. Uraikan karakteristik dan keistimewaan public relation
3. Jelaskan penerapan public relation dalam islam dan kaedah apa yang membedakan dengan public relation umum.
4. Uraikan media komunikasi yang dilakukan oleh Rasulullah dan Khulifaur Rasydin dalam melakukan pertemuan.
5. Uraikan keistimewaan komunikasi langsung bagi pemerintah untuk menyerap aspirasi rakyat.
6. Uraikan implementasi komunikasi secara personal dan komunikasi langsung yang diterapkan oleh Rasulullah SAW.

7. Jelaskan metode komunikasi yang diterapkan oleh Khalifaur Rasydin dalam melaksanakan tugas kesehariannya.
8. Uraikan alasan Rasulullah tidak menetapkan keputusan kecuali telah dimusyawarahkan pada hal Muhammad adalah seorang Nabi dan siapa yang dilibatkan dalam mengambil keputusan.
9. Uraikan kenapa musyawarah menjadi peran penting dalam mengambil sebuah keputusan.
10. Jelaskan definisi tentang komunikasi personal beserta contohnya.
11. Uraikan sikap yang ditunjukkan khalifah Umar dalam membangun komunikasi dalam kehidupan sehari-hari dalam menyikapi keluhan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Prabu Mangkunegara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Salemba Empat
- Atmosudirjo, prajudi. 1976 *Beberapa pandangan umum tentang pengambilan keputusan*. Badan kordinasi keluarga berencana nasional deputy bidang pengawasan.
- Abdul Bari Durrah, *Nadzriyatul Idarah al-Mauqi'iyah: Ushuluha wa In'ikasatuha ala al-Idarah fi Wathan al-Gharbi*, Majalah Al-Gharbiyah lil Idarah, Edisi ke-3, Oktober 1979.
- Abdul Hayy al-Kinani, *Nidzam al-Hukumah al- Nabawiyah*, Daar al-Kitab al-Arabi, Beirut.
- Abdul Hayy Shalih, 1965, *Al-Nudzum al-Islamiyah*, Beirut.
- Abdul Karim Zaidan, 1390 H., *Al-Fard wa al-Daulah fi Syariah al Islamiyah*, Al Ittihad al-Islami al-Alami li al-Munadzamat al-Thalabiyah, cet kedua.
- 4 Barnard, Chester I. 1978. *the Function of the Executive*, Edisi ke-50. Harvard Univercity press, Cambridge Massachusetts.
- 4 Barnes, M.C. et al. P.A. 1969. *Management Conc. Ltd. Company Organization: Theory and practice*. London: George Allen dan Unwim Ltd.
- Bakar, Abu. Tanpa tahun. Perencanaan sumber daya manusia. Palembang. Diakses secara online melalui sumsel.kemenag.go.id pada tanggal 30 September 2014.
- Baridwan, Zaki. 2008. *Intermediate Accounting*. Yogyakarta: BPFE
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Indeks.
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Drs. Bejo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, Sinar Baru. Bandung, 1987.

- Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalia: Edisi keenam, jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Husein, Umar. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Handoko, Hani. 2011. *Manajemen Personalia & SDM Edisi 2*. Yogyakarta : BPFE
- Ikram. 2007.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV.
- Haji MasagungHarahap, Sofyan Syafiri. 2007. *Teori Akuntansi Edisi Revisi*. Jakarta:
- Ilham. 2002. *Analisis Hubungan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dengan Mangkunegara, A.A. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Ivancevich, John. M, dkk. 2008. *Perilaku dan Manejemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. 1990. *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists*. New York, West Publishing Company
- 28 Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda karya
- Marwansyah. 2010. *Manajemen sumber daya manusia, edisi kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Refika Aditama
- Noe, A. Raymond, dkk. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing Edisi-6 Buku 1*. Jakarta : Salemba Empat.

- Prof. Imam Soepomo, SH., *Hukum Perburuhan Bidang Hubungan Kerja*. Djambatan, Cetakan Ketiga. Jakarta, 1979.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Edisi Kedua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rajagrafindo PersadaJusup, Al Haryono. 2005. *Dasar-dasar Akuntansi Jilid I*. Yogyakarta:
- Ruky, Ahmad. 2002. *Sistem Manejemen Kinerja*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. 2002. *Manajemen tenaga kerja Indonesia: Pendekatan administrative dan operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 1995. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Santoso, G. 2004. *Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Prestasi Pustaka, Jakarta.
- Sendjun H. Manulang, SH., *Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*, Rineka Cipta, Jakarta, 1990.
- Soekidjo, Notoatmodjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

ORIGINALITY REPORT

63%

SIMILARITY INDEX

63%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

21%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

berbagidanmenerapkan.blogspot.com

Internet Source

7%

2

lutfidamayanti.blogspot.com

Internet Source

5%

3

adesuherman.blogspot.com

Internet Source

4%

4

kajianilmuekonomiislam.blogspot.com

Internet Source

3%

5

studymelahazera.blogspot.com

Internet Source

3%

6

nugrohoedy007.blogspot.com

Internet Source

3%

7

lexitaklal.blogspot.com

Internet Source

2%

8

berbagiproposal.blogspot.com

Internet Source

2%

9

www.stialanbandung.ac.id

Internet Source

2%

10	stialanbandung.ac.id Internet Source	2%
11	tiarawahyurahmawati.wordpress.com Internet Source	2%
12	asepramlan.blogspot.com Internet Source	2%
13	sansrise.wordpress.com Internet Source	2%
14	lanangtaruna.wordpress.com Internet Source	1%
15	www.slideshare.net Internet Source	1%
16	yuninovita.blogspot.co.id Internet Source	1%
17	etheses.iainponorogo.ac.id Internet Source	1%
18	husni2307.blogspot.com Internet Source	1%
19	larasatinia.blogspot.com Internet Source	1%
20	dvdpresentasi.com Internet Source	1%
21	avrezadanaviel.blogspot.com Internet Source	1%

22	rosyid.info Internet Source	1 %
23	bdkbanjarmasin.kemenag.go.id Internet Source	1 %
24	rumahilmupart3.blogspot.com Internet Source	1 %
25	ibnusuryadi.blogspot.com Internet Source	1 %
26	irasaffaghira.blogspot.com Internet Source	1 %
27	vdocuments.site Internet Source	1 %
28	ticitr.blogspot.com Internet Source	1 %
29	rahmadnurrizky.blogspot.com Internet Source	1 %
30	agungambara.blogspot.com Internet Source	1 %
31	id.123dok.com Internet Source	1 %
32	dharma-guruforshare.blogspot.com Internet Source	1 %
33	etheses.uin-malang.ac.id	

Internet Source

1%

34

www.kajiansalaf.com

Internet Source

1%

35

www.carijob.com

Internet Source

1%

36

www.infomarkets8.com

Internet Source

1%

37

ekonomi.kompasiana.com

Internet Source

1%

38

liescholisoh.blogspot.my

Internet Source

1%

39

aguspurwowicaksono.wordpress.com

Internet Source

1%

40

menenalserikatpekerja01.blogspot.com

Internet Source

1%

41

Submitted to Universitas Muhammadiyah
Surakarta

Student Paper

1%

42

tekkind.blogspot.com

Internet Source

1%

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches

< 1%